



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza pekařství  
Strategic Analysis of the Bakery

Student: Martina Knitlová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Terezie Mutinová

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Knitlová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Strategická analýza pekařství**  
**Strategic Analysis of the Bakery**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy
  3. Charakteristika společnosti
  4. Praktická aplikace strategické analýzy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Mutinová**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



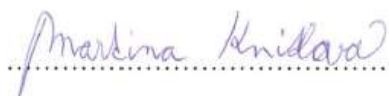
  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně.  
Příloha č. 1 mi byla dána k dispozici a samostatně jsem ji doplnila.

V Ostravě dne 9. května 2014



Martina Knitlová

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Terezii Mutinové za hodnotné rady a vedení v průběhu řešení dané problematiky.

## Obsah

1	ÚVOD .....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	7
2.1	Strategické řízení .....	7
2.1.1	Poslání .....	7
2.1.2	Vize .....	8
2.1.3	Strategické cíle .....	8
2.1.4	Strategie.....	9
2.1.5	Strategické myšlení .....	11
2.2	Strategická analýza .....	11
2.2.1	Analýza vnějšího okolí.....	12
2.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	17
2.2.3	SWOT analýza .....	26
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	29
3.1	Předmět podnikání.....	29
3.2	Historie .....	29
3.3	Prodejny.....	30
3.4	Sortiment .....	30
4	PRAKTICKÁ APLIKACE STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	33
4.1	Analýza vnějšího okolí .....	33
4.1.1	PEST analýza .....	33
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	39
4.2	Analýza vnitřního okolí .....	45
4.2.1	Finanční analýza.....	45
4.3	SWOT analýza.....	47
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	54
6	ZÁVĚR .....	57
	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam zkratk .....	61
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Příloha	

## 1 ÚVOD

Dnešní, rychle se měnící, podnikatelské prostředí vybízí organizace ke snaze udržet své dosavadní postavení na trhu, být úspěšným a v neposlední řadě odlišit se od konkurentů. Pro efektivní fungování organizace je nezbytný proces strategického rozhodování. Jasně vytýčené strategické cíle a s nimi související strategie, které vedou k dosažení těchto cílů, pomáhají organizaci přežít velký tlak současné doby, kterým je konkurenční boj. Organizace, která nereaguje flexibilně na probíhající změny v prostředí, nemůže obstát mezi silnou konkurencí, která je na každém kroku.

V minulosti nebyl tak velký tlak na firmy v souvislosti se snahou být jiný v podnikatelském prostředí, protože vliv globalizace byl podstatně menší, než je v současnosti. V mnoha případech bylo postačující uspět pouze s napodobením strategie některého z podniků ve stejném odvětví. Ale v dnešní době napodobení konkurenta pro podnikání s efektivním výsledkem určitě nestačí. Je nutné nejen eliminovat nevýhody, ale hledat možnosti a příležitosti k budování výhod.

Jedním z hlavních cílů dnešních podniků je zvýšení konkurenceschopnosti podniku pomocí vhodně zvolené strategie. Dnes je nutné smířit se s faktem, že pro podnikatelské prostředí jsou typické nejistoty a neustále častější změny v tomto prostředí. Organizace musí zlepšit svou schopnost reagovat na změny, které se jí s velkou pravděpodobností nevyhnou. Cílem podniku není jen pasivní přihlížení ke změnám, které se dějí, ale naopak, snaha být aktivním hráčem na trhu, což obnáší vnímání příležitostí, které trh nabízí a okamžitou reakci na ně. K tomuto účelu slouží právě strategická analýza, která přispěje k efektivní činnosti podniku.

**Cílem bakalářské práce je provést strategickou analýzu pro pekařství XY, s.r.o. a na jejím základě navrhnout vhodná opatření ke zlepšení situace této společnosti.**

Práce bude tvořena ze dvou základních částí a to z teoretické a praktické části. V teoretické části práce budou definovány jednotlivé pojmy související s danou problematikou, jako je například pojem strategické řízení, analýza vnitřního i vnějšího okolí organizace a metody strategické analýzy.

Další, praktická část práce, bude zahrnovat charakteristiku společnosti XY s.r.o. a praktickou aplikaci strategické analýzy, kde budou použity metody vnější analýzy, jako je

PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, která spojuje dva pohledy na prostředí podniku a to pohled na vnější a na vnitřní prostředí.

V poslední části práce budou poznatky vyplývající z analýzy shrnuty a budou navržena doporučení a opatření pro podnik.



## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY**

### **2.1 Strategické řízení**

Strategické řízení lze definovat jako soubor činností, které formulují dlouhodobější záměry a ovlivňují další vývoj řízené společnosti. Jde o dynamický proces, kterého účelem je sladit strategie, výkonnost a obchodní výsledky. Společnosti by měly být flexibilní, schopné efektivně reagovat na příležitosti, ale i problémy, které se mohou vyskytnout. Složitost tohoto procesu spočívá ve snaze o soulad cílů podniku a zdrojů, kterými disponuje k nejistotě vyplívající z neustálých změn tržního prostředí. Je důležité zaměřit se na příležitosti, které podnikatelské prostředí přináší a na správné rozdělení a využití dostupných zdrojů, které společnost má. Mezi výhody strategického řízení patří (Mallya, 2007):

- formulace strategií, které optimalizují celkové úsilí firmy,
- aktivní zapojení společnosti ve vývoji její budoucnosti,
- převzetí kontroly nad svou budoucností do vlastních rukou,
- sounáležitost jak vedení, tak i zaměstnanců firmy, k dosažení cílů,
- vybídnutí k odpovědnému přístupu všech zaměstnanců firmy,
- vhodné přerozdělení času a zdrojů firmy,
- zvýšení ziskovosti firmy,
- zvýšení prodejnosti nabízených služeb a výrobků,
- zvýšení produktivity práce,
- uvědomění si hrozeb, které působí ve vnějším prostředí firmy,
- eliminace špatných rozhodnutí, tím pádem i eliminace časové a finanční náročnosti věnované na nápravy chyb,
- možnost dřívějšího rozpoznání strategie konkurenta,
- pozitivní přístup ke změnám.

Pomocí strategického řízení je možné stanovit strategii různými přístupy. Mnoho společností využívá hierarchický přístup, kterého základem je formulace 4 oblastí, a to poslání, vize, strategických cílů a strategie.

#### **2.1.1 Poslání**

POSLÁNÍ neboli mise identifikuje jasný směr, kterým se organizace ubírá, zobrazuje etické hodnoty podniku, kterými se řídí při svých obchodních aktivitách. Poslání by mělo odpovídat na to, kdo jsou zákazníci firmy, co je hlavním produktem, službou, kterou chce

podnik nabízet, kde chce působit, jestli využívá nové technologie, jaké jsou hodnoty, očekávání, konkurenční výhody, image podniku a jestli jsou stávající pracovníci pro podnik přínosem. Mise by měla vyjádřit stav firmy, ve kterém se v současné době nachází, zaměřit se na hlavní činnost společnosti a na výhody, kterými firma disponuje, stanovit, co plánujeme dosáhnout v oblasti sociopolitických potřeb a v oblasti získání strategických výhod.

### 2.1.2 Vize

VIZE může být definována jako představa o tom, kde se bude podnik v budoucnu nacházet. Stanovení dobré vize je prospěšné kvůli možnosti ovlivnit zaměstnance tím, že je inspirujeme, protože jim vyjádříme naši představu o tom, čeho chceme dosáhnout v budoucnosti. Vize musí být proveditelná a neměla by bránit v riskování, které je někdy potřebné pro dosažení úspěchu. Nejdříve bychom měli definovat bariéry vize, kterými můžou být omezené znalosti oboru, zanedbání provedení změn, které je nutné udělat nebo neschopnost realizovat tyto změny. Po následném zjištění bariér, které brání dosáhnout určenou vizi, musíme provést činnosti, které tyto nepříjemnosti odstraní (Kovář a Štrach, 2003).

### 2.1.3 Strategické cíle

STRATEGICKÉ CÍLE charakterizují budoucí očekávání, které máme v plánu dosáhnout. Jejich definování navazuje na poslání a vizi organizace. Každá firma má specifické cíle, které závisí na jejich hodnotách. Cíle představují pomocníka pro vytýčení strategie. Mezi některé cíle, které firmy plánují patří vytváření zisku, vedoucí postavení mezi konkurenty, zkvalitnění nabízených produktů a služeb nebo být přínosem pro společnost, například snahou o eliminaci nežádoucích vlivů na životní prostředí. Činitelé, které ovlivňují organizaci při charakterizování cílů jsou:

- disponibilní zdroje,
- okolí, kde organizace působí,
- minulé zkušenosti organizace,
- vzájemné vztahy mezi managementem a osobami, které se nějakým způsobem podílejí na činnostech organizace,
- charakteristické vlastnosti pracovníků v řídicím postavení.

Extrémně důležité je, aby strategické cíle splňovaly zlaté pravidlo **SMART**. Tato metoda je souhrnem pěti pravidel, které by měly být obsaženy ve stanoveném cíli. Vytýčený cíl by měl být:

- **SPECIFICKÝ**- cíl musí být konkrétně specifikován, aby každý pracovník firmy rozuměl, co je potřebné dosáhnout,
- **MĚŘITELNÝ** – kvantifikovatelnost je další nedílnou částí pravidla SMART, protože přesně určené hodnoty by mělo být možné opakovatelně měřit stejně použitou metodikou,
- **AKCEPTOVATELNÝ** – cíl musí být odsouhlasený nejen člověkem nebo skupinou lidí, kteří jej vytýčí, ale i každým, kdo se bude podílet na plnění tohoto cíle, protože souhlas se záměrem společnosti motivuje zaměstnance k činnosti vedoucí k dosažení cíle,
- **REALISTICKÝ** – splnění této zásady při určování správného cíle není lehké z důvodu častých chyb manažerů při odhadnutí toho, co je nerealistické neboli nesplnitelné na jedné straně vzhledem k málo ambicióznímu cíli na straně druhé, který nezlepší situaci firmy,
- **ČASOVĚ VYMEZENÝ** – vymezení reálného časového rámce pro splnění cíle je nezbytně důležité pro kontrolu, jestli se činnost v průběhu procesu naplňování cíle slučují s časovým harmonogramem a plánem.

#### 2.1.4 Strategie

Zajímavý názor na definici pojmu strategie vyjadřuje D'Aveni (1994), který ji označuje nejen jako tvorbu výhody, ale i jako kreativní destrukci výhody konkurentů. Strategie úzce souvisí se strategickým řízením. Je výsledkem přemyšleného, cílově orientovaného procesu. Manažeři podniků definují a aplikují strategie, které vedou k naplnění cílů, které jsme si předem stanovili. Účelem využití strategie je přinést prospěch společnosti. Být úspěšný je zpravidla jedním z hlavních cílů podniku. Strategie sjednocuje aktivity všech zaměstnanců společnosti, protože je základním prvkem řízení celé společnosti. Ukazuje postup směřující k naplnění cílových oblastí podniku jako je například úsilí získat a udržet konkurenční výhodu. (Slavík, 2009).

*„Joseph Schumpeter, došel k závěru, že pokud chce podnik v konkurenčním boji uspět, musí vyrábět jiné věci než konkurenti nebo stejné, ale jiným způsobem.“* (Sedláčková a Buchta, 2006, str.6)

KONKURENČNÍ VÝHODA lze nalézt v podobě nižších cen za stejný výrobek než má konkurence nebo speciální výhody, které vykompenzují vyšší cenou. Tato výhoda je podstatou snahy vyhrát konkurenční boj v odvětví, který je čím dál silnější. Přínos plynoucí z konkurenční výhody je pouze dočasný, protože konkurenti za nějakou dobu zjistí příčinu výhody a můžou ji napodobit. Proto je nanejvýš závažné snažit se pochopit změny probíhající v okolí a flexibilně se jim přizpůsobit definováním, uskutečněním a vyhodnocením nové strategie, která patřičně zareaguje na probíhající změny. Jádrem získání nebo udržitelnosti konkurenční výhody je mimořádnost:

- zdrojů,
- postavení,
- či schopností.

Strategie se soustředí na vymezení správného směru, kterým dosáhneme cíl. Neměli bychom ale opomenout, že když mluvíme o strategii, nejedná se o neměnnou cestu, ze které nesmíme vybočit, ale o přizpůsobení návrhu provedení situací okolí, protože strategie musí být v souladu s měnícím se okolím. Strategie kombinuje jak racionální, tak i iracionální faktory. Mezi racionální neboli vypočitatelné složky patří například přímé a nepřímé náklady spojené s dosažením provedení konceptu strategie. Iracionální neboli nevypočitatelnou položkou může být nezájem spotřebitelů o koupi produktu nebo využití služby. Kvalitnější strategie by měla obsahovat více racionálních složek. Úspěch strategie lze určit podle toho, jestli je strategie (Mallya, 2007):

- navazující na výsledky strategické analýzy,
- pozitivně vnímaná spotřebitelem,
- dynamickou veličinou,
- flexibilní,
- podporovaná managementem organizace,
- schopna podnítit zaměstnance k činu,
- způsobilá přinášet požadované výsledky,
- směřující k dosažení strategický cílů,
- schopna odlišit podnik od jiných podniků v odvětví.

### **2.1.5 Strategické myšlení**

Je to způsob myšlení, který podporuje kreativitu člověka. Vlivem měnícího se okolí, musí být strategie dynamickou veličinou a právě nástrojem vnímání a přizpůsobení se daným okolnostem je strategické myšlení, které pomůže správně zareagovat. Nemůžeme zapomenout na lidský faktor, který ovlivňuje implementaci strategie. Strategie může být výborně definována, ale například potřeba prosadit se, uspokojit své cíle, ji může ohrozit. Podkladem pro toto myšlení jsou informace z dostupných zdrojů nebo kreativní myšlení, které uvítá nové vhodné nápady. Pro správné strategické myšlení musíme uplatnit principy, které mají mezi sebou vzájemnou souvislost, takže efektivnost myšlení spočívá na splnění všech principů. Mezi principy strategického myšlení patří (Souček, 2003):

- princip variantnosti,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového přístupu,
- princip interdisciplinárního myšlení,
- princip tvůrčího myšlení,
- princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení,
- princip myšlení v čase,
- princip zpětnovazebního myšlení,
- princip agregovaného myšlení,
- princip orientace na špičkové výsledky,
- princip koncentrace,
- princip etiky myšlení,
- princip vědomí práce s rizikem.

## **2.2 Strategická analýza**

Strategická analýza poskytuje informace pro vyjádření strategie, která bude společností realizována. Zahrnuje velké množství metod sloužících pro analyzování odvětví, v němž společnost podniká, analyzování konkurence, makrookolí, kapacity zdrojů a schopností společnosti. Analýza detailněji specifikuje určitý jev na jeho dílčí části. Cílem strategické analýzy je definovat, rozebrat a vyhodnotit důležité činitele a vazby mezi těmito činiteli, které posléze ovlivní výběr cílů a strategie společnosti. Identifikování stávající situace je užitečné z důvodu zjištění pozitivních nebo negativních faktorů působících na současnou situaci.

Pozitivní faktory musíme udržet nebo rozvíjet a negativní omezovat. Podnikatelské prostředí přináší příležitosti, ke kterým by měla být společnost vnímavá a pružně na ně reagovat. Naproti tomu nesmíme zapomenout eliminovat riziko potenciální hrozby v prostředí. Strategická analýza nezkoumá příčinu situace pouze z jednoho směru, ale pohlíží na situaci celkově, z různých úhlů pohledu. Aktivní přístup společnosti vzhledem k budoucnosti obnáší rozpoznání a využití každé příležitosti, která se v budoucnu naskytne. Porozumění jednotlivých souvislostí mezi faktory, které působí na změny v prostředí, je základním předpokladem k úspěchu. Jestliže si podnik uvědomí včas nutnost změnit něco a okamžitě jedná, může tím získat výhodu oproti konkurentům, kteří si možná ještě ani neuvědomili potřebu provést nějakou změnu. Některé podniky jednají chybně, co se týče stanovení strategie, kterou hodlají použít. Myslí si, že lze používat jakousi všeobecně platnou strategii. Toto uvažování je mylné, protože pro odlišení se od konkurence musíme vymyslet něco speciální, co bude přesně vyhovovat naší společnosti, čeho budeme moct dosáhnout s použitím zdrojů, které nám jsou dostupné. Sloučením výsledků, které nám poskytne strategická analýza, lze zvolit takovou strategii, která přesně sedne daným možnostem podniku, přičemž neopomene příležitosti, které se nabízejí (Dedouchová, 2001).

Strategická analýza má dvě základní etapy, které jsou:

- analýza vnějšího okolí,
- analýza vnitřního okolí.

### **2.2.1 Analýza vnějšího okolí**

Jedná se o vnější okolí, které tvoří pro organizaci jak příležitosti, tak hrozby. Analýzu okolí lze rozdělit na dvě analýzy, analýzu makrookolí a mikrookolí. Ke zkoumání makrookolí je možné použít metodu PEST, která bude vysvětlena později. Hlavním účelem aplikování této metody je najít vzájemné propojení mezi podnikem a externím okolím, které zahrnuje čtyři základní oblasti. Analýza mikrookolí je specializována přímo na odvětví, ve kterém podnik funguje. Zaměřuje se především na konkurenci v tomto oboru podnikání, protože soutěžení v odvětví může ohrozit postavení podniku. Konkurence se nemusí dotýkat jenom dalších podniků v odvětví, ale taktéž podniků v jiných odvětvích, které nabízejí substituty, výrobky, u kterých je snadná záměna ve spotřebě. Typickou metodou pro zkoumání mikrookolí je Porterův model pěti konkurenčních sil, který bude zmíněn později.

### **2.2.1.1 Analýza vlivu makrookolí**

#### **PEST analýza**

Tato analýza zkoumá čtyři základní oblasti makrookolí. Každou oblast můžeme rozdělit na dílčí faktory, kterých závažnost a význam je jiný pro každý podnik, v návaznosti na odvětví, ve kterém firma podniká. Jednotlivé oblasti jsou (Sedláčková, Buchta, 2006):

- politická a legislativní,
- ekonomická,
- sociální a demografická,
- technologická.

#### **POLITICKÁ A LEGISLATIVNÍ**

V této oblasti sledujeme politický a legislativní vývoj, či už v České republice nebo globálně. Změny týkající se těchto dvou oblastí značně ovlivní směr, kterým se bude podnik ubírat. Samotný zákon vymezuje pojem a oblasti podnikání. Obměna daňových zákonů, zákaz monopolního jednání, zpřísnění podmínek pro ochranu životního prostředí, normy týkající se zaměstnanců a spotřebitelů, to všechno ovlivní činnost podniku, který se těmto změnám musí přizpůsobit. Například členství v Evropské unii přineslo řadu změn v této oblasti. Podniky musely zareagovat na tyto změny (Sedláčková, Buchta, 2006).

#### **EKONOMICKÁ**

Dílčími směry ekonomické oblasti je zkoumání míry ekonomického růstu, úrokové míry, míry inflace, daňová politika a směnný kurz. Zvyšující se míra ekonomického růstu způsobuje i zvýšení spotřeby, obdobně i úroková míra působí na neinvestiční činnost společnosti i na druh finančních zdrojů, které hodlá podnik použít. Nízká míra inflace může pozitivně ovlivnit investiční činnost podniku. Devizový kurz je nutné sledovat především pro podniky, snažící se získat úspěch mezi konkurencí v zahraničí. Jeden dílčí směr ekonomiky je vzájemně propojen s druhým, vzájemně se ovlivňují, proto porozumění souvislostí mezi směry a předpokládání vývoje těchto směrů značně působí na definování správné strategie. Taktéž je nezbytné sledovat mezinárodní ekonomickou situaci, speciálně pro společnosti působící na zahraničních trzích. Skutečné propočty těchto faktorů můžeme nalézt ve finanční analýze, která pomocí různých ukazatelů zkoumá finanční zdraví podniku. O finanční analýze se zmíním v samostatné kapitole (Sedláčková, Buchta, 2006).

## **SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÁ**

Životní styl člověka, náboženské vyznání, kulturní faktor, postoje a etické hodnoty jedinců, vzdělání, demografické faktory jako je věk, pohlaví, toto všechno ovlivňuje sociální faktor. Například v posledních pár letech se zvýšil zájem lidí o zdravý životní styl, u starší generace, hlavně tedy u žen, se zvýšil zájem oddálit známky stárnutí, zaměstnavatelé nekladou důraz jen na zvyšování platu, ale nabízejí svým zaměstnancům možnost flexibilní pracovní doby, mateřských školek přímo na pracovišti, kratší pracovní úvazky. Rozpoznání vývojových trendů těchto oblastí může přinést podniku výhru v boji o zákazníka. Taktéž zájem lidské společnosti o šetření životního prostředí je další faktorem. Například hutní společnost ArcelorMittal Ostrava a.s., investovala nemalé peníze do projektu, zaměřeného na eliminování ekologické zátěže.

## **TECHNOLOGICKÁ**

Rozvoj technologií je hybnou silou pro zájem podniků o inovaci a investování do nových lepších technologií. Se zesilující se pozorností o ochranu životního prostředí je spojena například investice do technologie, která sníží nebezpečí ničení životního prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Není potřebné vypsát detailně všechny dílčí faktory. Nezbytností je zaměřit se na ty, které jsou důležité pro daný podnik. Když si stanovíme klíčové faktory, které pak postupně sledujeme a vyhodnocujeme, můžeme zjistit, jak ovlivní samotný podnik, okolí podniku, konkurenci. Například jinou strukturu zkoumání faktorů bude mít nadnárodní společnost působící jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, než nějaká malá společnost podnikající například pouze v jednom regionu České republiky, kde je zcela postačující se zaměřit na lokální zákazníky, společnosti se nemusí zajímat o demografické změny v cizině (Sedláčková, Buchta, 2006).

### ***2.2.1.2 Analýza vlivu mikrookolí***

#### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Analýza konkurenčního prostředí je součástí analýzy mikrookolí podniku. Nezbytnost analýzy odvětví je dána tím, že pozice podniku je závislá na situaci v podnikatelském prostředí. Podnik musí zkoumat faktory, které formují vývoj situace v odvětví a musí být



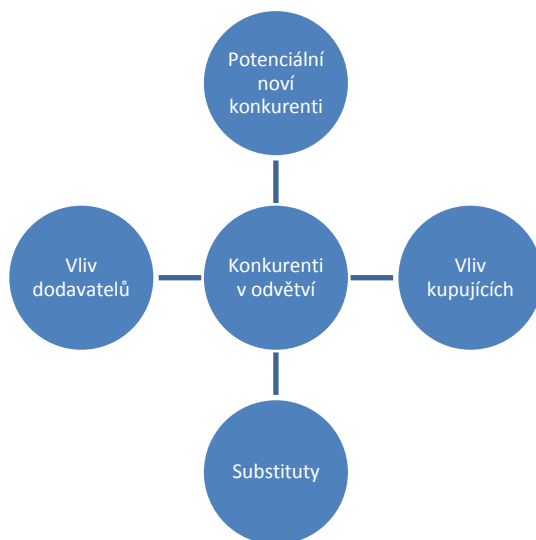
připraven reagovat flexibilně na změny těchto faktorů. Jedině tak si může udržet nebo posílit postavení v konkurenčním prostředí (Hill, Jones, 2013).

Porterův model je užitečný z několika důvodů. Podnik může například pomocí modelu zjistit potenciálních konkurentů, zvýšit svou flexibilitu, co se týče reakce na nové strategie, jednání stávajících konkurentů. Znalost očekávaných rozhodnutí konkurentů, může přispět k správnosti strategických rozhodnutí, které podnik udělá. Jestli víme, co zamýšlí konkurence, můžeme ji předběhnout, a určitě se nestane, že by byl podnik nečekaně zaskočen rozhodnutím konkurenta, na které by nevěděl patřičně zareagovat. Porterův model by měl výsledky analýzy ovlivnit proces tvorby strategie a přispět k vytýčení správné strategie (Mallya, 2007).

Podle Portera se jedná o model pěti sil. Hlavním cílem je porozumět konkurenčním silám působícím v odvětví, stanovit nejvýznamnější faktory ovlivňující činnost podniku, reagovat na situaci. Podnik se může snažit působit na tyto faktory tak, aby přispěl k svému užitku. Mezi zkoumané části odvětví patří (viz obrázek č. 2.1):

- konkurenční síla vyplývající ze soupeřivosti nebo rivality konkurentů v odvětví,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů,
- konkurenční síla vyplývající z vlivu kupujících,
- konkurenční síla vyplývající z vlivu dodavatelů,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví.

**Obr. 2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**



*Zdroj: (Mallya, 2007).*

## **KONKURENTI V ODVĚTVÍ**

Složení konkurenčního okolí je dáno velikostí tržního podílu jednotlivých podniků v odvětví. Na soupeřivost konkurentů má vliv počet a velikost podniků v daném oboru, tendence vývoje počtu podniků, jestli počet stoupá, nebo naopak klesá, vedení, strategie, personální politika podniků, vývoj na trhu, jestli se zvyšuje poptávka, rivalita klesá, protože podniky mají větší šanci naplnit očekávané cíle související s růstem tržního podílu, nemusejí se předbíhat ve snaze „ulovit“ zákazníka, poptávka roste, zákazníků je dost. Dále se jedná o bariéry se vstupem nebo naopak výstupem podniků z odvětví, například legislativní předpisy, které umožňují podnikání v daném oboru. Rivalitu mezi konkurenty určité podněcuje globalizace podnikání, podniky se snaží o získání konkurenční výhody v celosvětovém měřítku, což přináší větší konkurenční boj (Mallya, 2007).

## **SUBSTITUTY**

Substituty lze definovat jako výrobky, služby, u kterých je snadné zaměňovat spotřebu jednoho za spotřebu druhého. Substitut disponuje stejnými vlastnostmi zamyšleného použití, uspokojuje stejnou potřebu zákazníka. Konkurenční boj se zvyšuje v závislosti na rozhodnutí zákazníka. Jestli je substitut konkurenta pro našeho zákazníka přijatelnější, bude pro něj snadné vyměnit nás za našeho konkurenta. Pro zákazníka může být přijatelnější cena nebo kvalita nebo obojí. Hrozbu z přechodu k substitutům také ovlivňují náklady zákazníka na změnu, například náklady spojené se zaškolením zaměstnanců na nový stroj a podobně. Konkurenční sílu, která vyplývá ze substitutů, lze stanovit pozorováním a porovnáváním prodeje substitutů v odvětví s naším výrobkem (Mallya, 2007).

## **VLIV KUPUJÍCÍCH**

Jestliže má kupující, neboli zákazník možnost koupit výrobek nebo službu u více potenciálních dodavatelů, zvyšuje se tím rivalita mezi dodavateli. Každý z nich se bude snažit udělat všechno pro to, aby právě on získal kupujícího pro svůj produkt, například prostřednictvím množstevních slev, lepší kvality, výhodnějších platebních podmínek. Je vhodné analyzovat strukturu zákazníků. Jestli je v odvětví menší počet zákazníků, kteří obvykle nakupují velké množství, tito zákazníci budou mít větší možnost působit a ovlivnit partnerský vztah s případným dodavatelem (Mallya, 2007).

## **VLIV DODAVATELŮ**

Vliv dodavatele se zvyšuje v závislosti na počtu dodavatelů, důležitosti produktu pro zákazníka, existenci substitutů. Pokud se jedná o specifický produkt, který nabízí určitý dodavatel, tak vyjednávací síla tohoto dodavatele je větší, protože si může stanovit podmínky, které zákazník musí akceptovat, pokud by chtěl získat vsup, nezbytný pro jeho další činnost (Mallya, 2007).

## **POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI**

Podniky v odvětví ohrožuje možnost vstupu nových konkurentů. Hrozba spočívá v tom, že potenciální konkurenti přinášejí do podnikatelského prostředí dodatečné kapacity. Nový konkurent přichází se strategií, pomocí které chce dosáhnout určité postavení a podíl na trhu. Jedna ze strategií začínajících podniků je například stanovení nízkých cen. Noví podnikatelé musí rovněž věnovat pozornost obeznámení potenciálních zákazníků o jejich existenci, či už prostřednictvím reklamy nebo jiných sdělovacích prostředků, s čímž jsou ale také spojeny vysoké náklady. Vstup nového podniku do oboru je hlavně závislý na vstupních bariérách do odvětví a na předpokládané reakci stávajících podniků působících v odvětví. Mezi bariéry patří ku příkladu kapitálová náročnost, která je spojena se začátkem úspěšného podnikání, speciální technologie, know-how, loajalita zákazníků, kteří neradi mění dodavatele, ale jsou věrní jednomu ověřenému dodavateli. V neposlední řadě rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje vstup do odvětví je legislativa státu, která upravuje například udělení licencí, zákony, které se týkají ochrany životního prostředí nebo ochrany spotřebitele (Mallya, 2007).

### **2.2.2 Analýza vnitřního prostředí**

Každý podnik má určité silné a slabé stránky, organizační strukturu, zdroje a schopnosti. V důsledku zjištění silných a slabých stránek podniku, jeho zdrojů a schopností, lze nalézt určitou výhodu, která může odlišit podnik od konkurence, a tím být pro podnik přínosem. K analýze interního prostředí může být použita např. metoda „7 S“.

#### **2.2.2.1 Metoda „7 S“**

*„Dle poradenské firmy McKinsey je nutno strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory pojímat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově,“* (Keřkovský, Vykypl, 2006, str. 113).

Prostřednictvím modelu „7 S“ je popsáno sedm základních faktorů, kterými jsou (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- strategie (strategy),
- struktura (structure),
- systémy řízení (systems),
- styl manažerské práce (style),
- spolupracovníci (staff),
- schopnosti (skills),
- sdílené hodnoty (shared values).

### **Struktura**

Pod pojmem struktura je definováno organizační uspořádání, vztah podřízenosti a nadřízenosti zaměstnanců.

### **Systémy řízení**

*„Systémy řízení jsou prostředky, které slouží řízení, například komunikační, dopravní, kontrolní a informační,“* (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 114).

### **Styl manažerské práce**

Způsob vedení a řízení v organizaci. V organizačních směrnicích společnosti je vysvětlen styl manažerské práce, ale častokrát, když nastanou nějaké problémy, styl řízení v praxi je odlišný od stylu řízení uvedeného ve směrnicích.

### **Spolupracovníci**

Funkce, vztahy, motivace, chování všech pracovníků, jak ve vedoucím postavení, tak i obyčejných zaměstnanců.

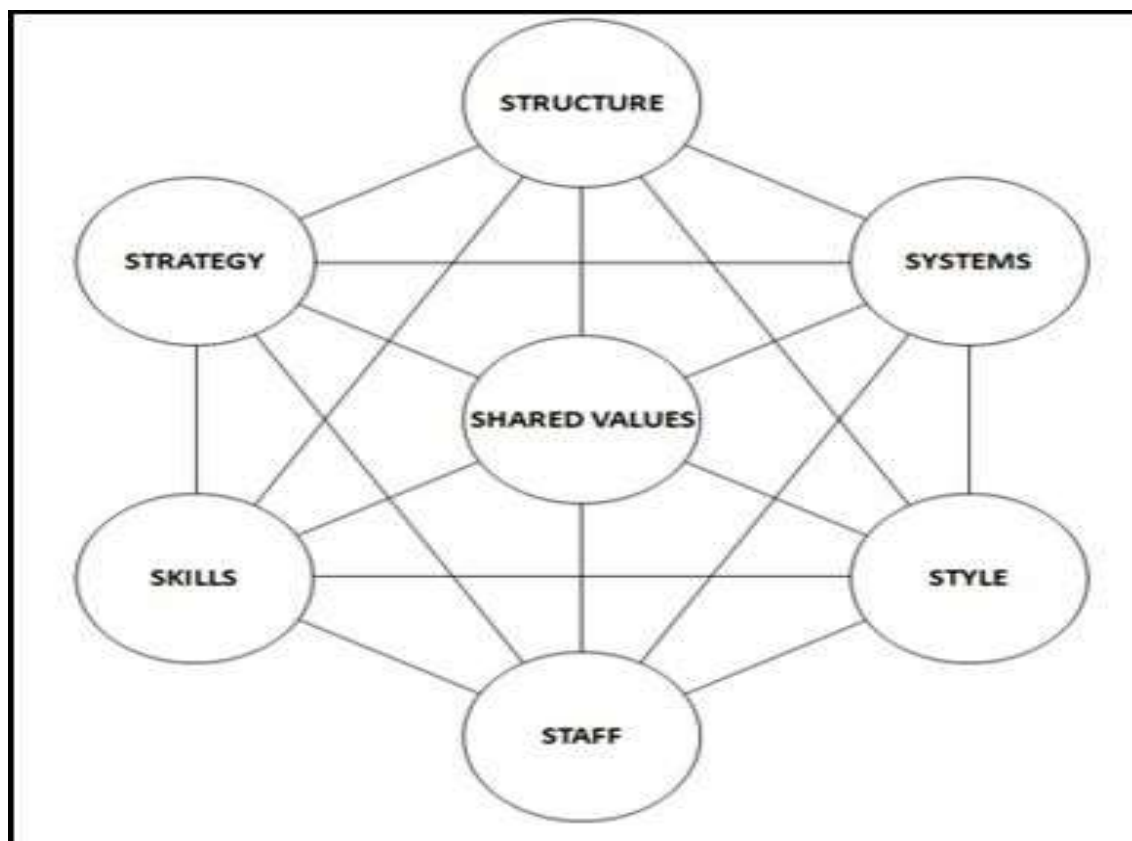
### **Schopnosti**

Schopnosti jsou vyjádřením *„profesionální zdatnosti pracovního kolektivu firmy jako celku,“* (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 115).

## Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnotami se rozumějí zásadní principy, hlavní představy, které sdílí vedení podniku spolu s ostatními pracovníky.

Obr. 2.2 Schéma modelu „7 S“ firmyMcKinsey



*Zdroj: (Keřkovský, Vykypěl, 2006, str. 114)*

### 2.2.2.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je metoda, která rozebírá hospodaření firmy, finanční situaci firmy, bez které se firma, která chce být úspěšná v dnešní době, již neobejde. Cílem této analýzy je zhodnotit finanční podmínky vzhledem k minulosti, přítomnosti a budoucnosti firmy, protože jakožto nástroj diagnózy ekonomického systému odhaluje působení ekonomických i neekonomických faktorů a je schopna odhadovat i jejich budoucí vývoj (Grünwald, Holečková, 2007).

Účelem finanční analýzy je zkvalitnění rozhodování, které je spojené s úspěšným fungováním podniku. Systematicky analyzuje data, která jsou uvedena hlavně v účetních výkazech. Data získané ze zdrojů jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát... se musí podrobit

finanční analýze z toho důvodu, že informace v účetnictví vyjadřují peněžní hodnoty, které se však týkají pouze jednoho časového okamžiku. Proto se tyto data třídí, agregují, poměřují mezi sebou, hledají se vzájemné souvislosti z důvodu zvýšení vypovídací schopnosti zpracovávaných dat, tím pádem se zvyšuje i jejich informační hodnota (Grünwald, Holečková, 2007).

Výsledky finanční analýzy podávají informace o celkovém hospodaření podniku, slouží managementu podniku pro usnadnění rozhodování v oblasti finanční situace organizace. Cílem finanční analýzy je obvykle (Růčková, 2011):

- ohodnocení působení vnějšího i vnitřního prostředí podniku,
- posouzení dosavadního vývoje podniku,
- analýza výsledných informací,
- interpretování a využití získaných výsledků pro efektivní návrhy ve finančním řízení a plánování podniku.

Při realizaci finanční analýzy je nezbytné splnit podmínky (Růčková, 2011):

- APLIKOVATELNOSTI vybraných metod,
- EFEKTIVNOSTI vynaložených nákladů na realizování finanční analýzy vzhledem k výnosům, které jsou očekávané z aplikování výsledků této analýzy,
- a ÚČELNOSTI, naplnění předem stanoveného cíle analýzy.

## **Původ**

Z dostupných pramenů počátky finanční analýzy sahají do Spojených států amerických. Na začátku se jednalo jenom o teoretické práce. Finanční analýza prošla vývojem, který se týkal struktury této analýzy. Významná změna struktury analýzy byla uskutečněna v důsledku využívání počítačové techniky, která usnadňuje realizaci (Růčková, 2011).

Mezi elementární metody finanční analýzy patří analýza poměrovými ukazateli. Výpočet je dán podílem dvou nebo více položek, které mají mezi sebou vzájemný vztah. Výsledkem je číslo, které má ekonomickou interpretaci. Je možné vytvořit celou řadu ukazatelů. Proto je vhodné, aby si každý podnik stanovil vlastní vnitřní soubor ukazatelů,

pomocí kterých je možné přesněji vyjádřit a zhodnotit podnikovou činnost. Poměrové ukazatele lze spočítat jako podíl 2 nebo více položek, mezi kterými je určitý vztah (Růčková, 2011).

**Obr. 2.3 Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření**



*Zdroj: (Růčková, 2011)*

V bakalářské práci se zaměříme teoreticky na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

## UKAZATELE LIKVIDITY

Pojem likvidita označuje schopnost rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit určité složky majetku na peněžní hotovost. Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku včas uhradit své platební závazky. Ukazatele likvidity v obecném vyjádření představují podíl toho, čím je možné platit k tomu, co je potřebné zaplatit. Tento poměrový ukazatel lze členit na 3 stupně likvidity, a to likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou (Růčková, 2011).

**Běžná likvidita (likvidita III. stupně)**– vyjadřuje schopnost podniku uspokojit své věřitele, transformací veškerých oběžných aktiv v okamžiku na hotovost, ukazuje, kolikrát

pokrývají běžná aktiva krátkodobé cizí zdroje, závazky podniku. Doporučené rozpětí hodnoty běžné likvidity je 1,5 – 2,5.

$$Běžnálikvidita = \frac{OA}{CK\ krátkodobý}$$

(Vzorec 2.1 Běžná likvidita)

**Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)** - rozdíl výpočtu spočívá v tom, že odečítáme z krátkodobých aktiv nejméně likvidní položku zásoby. Doporučená hodnota se nachází v rozmezí 1 – 1,5.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(OA - Zásoby)}{(Krátkodobé\ závazky + krátkodobé\ bankovníúvěry)}$$

(Vzorec 2.2 Pohotová likvidita)

**Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)** – při výpočtu tohoto stupně likvidity počítáme s nejlikvidnějšími položkami z rozvahy, kterými jsou hotovost, peníze na účtech v bankách, obchodovatelní cenné papíry, ceniny aj. tento ukazatel představuje schopnost podniku okamžitě splatit své dluhy. Doporučená hodnota je 0,9 – 1,1. Pro české poměry bývá dolní hranice rozpětí pozměněna na hodnotu 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je dolní „kritickou“ hranicí hodnota 0,2 (Růčková, 2011).

$$Okamžitálikvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{(Krátkodobé\ závazky + krátkodobé\ bankovníúvěry)}$$

(Vzorec 2.3 Okamžitá likvidita)

## UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability neboli jinými slovy výnosnosti, ziskovosti, je možné využít k analyzování efektivnosti investovaného kapitálu. Výpočet je dán poměrem zisku s velikostí kapitálu, který byl použit k tvorbě tohoto zisku. V této práci se budeme zabývat čtyřmi nejčastěji využívanými ukazateli rentability, mezi které patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového investovaného kapitálu a rentabilita tržeb (Sedláček, 2011).



**Rentabilita aktiv** – ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy, které byly vloženy do podnikatelské činnosti bez ohledu na strukturu zdrojů, ze kterých byla tato aktiva financována, zdroje tedy zahrnují jak vlastní, tak cizí zdroje.

$$ROA = \frac{EBIT}{CELKOVÁ AKTIVA}$$

(Vzorec 2.4 ROA)

**Rentabilita vlastního kapitál** – ukazatel vypovídá o ziskovosti vlastního kapitálu, který vložili do společnosti vlastníci či akcionáři za účelem podnikání. Výsledná hodnota vyjadřuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{VLASTNÍ KAPITÁL}$$

(Vzorec 2.5 ROE)

**Rentabilita celkového investovaného kapitálu** – tento ukazatel lze využívat pro zjištění výnosnosti dlouhodobých zdrojů podniku, kterými jsou vlastní kapitál, dlouhodobé bankovní úvěry, emitované obligace a dividendy. Rozdíl mezi ROCE a ROE spočívá v tom, že do výpočtu nezahrnujeme krátkodobé finanční zdroje.

$$ROCE = \frac{EBIT}{VLASTNÍ KAPITÁL + CIZÍ KAPITÁL (DLOUHODOBÝ)}$$

(Vzorec 2.6 ROCE)

**Rentabilita tržeb** – ukazatel vyjadřuje poměr zisku k tržbám, jednoduše řečeno, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb. Tento ukazatel lze také nazvat zisková marže či ziskové rozpětí.

$$ROS = \frac{EAT}{TRŽBY}$$

(Vzorec 2.7 ROS)

## UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Často používanými poměrovými ukazateli finanční analýzy jsou ukazatele zadluženosti podniku, které analyzují finanční stabilitu a strukturu finančních zdrojů

společnosti. Vyjadřují míru rizika podniku při používaných vlastních a cizích zdrojích. Obecně platí pravidlo, že čím je podnik více zadlužen, tím vyšší riziko postupuje, protože musí splácet své závazky za každé situace, i když se mu zrovna nedaří (Knápková, 2010).

**Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika)**—doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 30-60%.

$$CELKOVÁ ZADLUŽENOST = \frac{CIZÍ KAPITÁL}{CELKOVÁ AKTIVA}$$

(Vzorec 2.8 Celková zadluženost)

**Podíl vlastního kapitálu na aktivech** – tento ukazatel doplňuje ukazatele celkové zadluženosti. Součet tohoto ukazatele a ukazatele celkové zadluženosti by měl vyjít kolem 1. Jeho výsledek vypovídá o finanční samostatnosti podniku.

$$KOEFIČIENT SAMOFINANCOVÁNÍ = \frac{VLASTNÍ KAPITÁL}{CELKOVÁ AKTIVA}$$

(Vzorec 2.9 Koefficient samofinancování)

## UKAZATELE AKTIVITY

Tyto ukazatele zkoumají vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv a pasiv. Ukazatele aktivity mohou být vyjádřeny dvěma způsoby. První způsob je rychlost obrátu. Vyjadřuje počet obrátek určitého druhu majetku v souvislosti k tržbám za určené období, například rok. Druhým způsobem je doba obrátu, která udává dobu, za kterou proběhne jedna obrátka, to znamená za jak dlouhý je časový interval od momentu vložení určitého druhu majetku do výroby až do okamžiku proměny na peněžní prostředky, okamžiku uvolnění majetku (Růčková, 2011).

$$OBRÁTKACELKOVÝCHAKTIV = \frac{TRŽBY}{CELKOVÁ AKTIVA}$$

(Vzorec 2.10 Obrátka celkových aktiv)

$$DOBAOBRATUCELKOVÝCHAKTIV = \frac{(CELKOVÁ AKTIVA * 360)}{TRŽBY}$$

(Vzorec 2.11 Doba obrátu celkových aktiv)

$$DOBAOBRATUZÁSOB = \frac{(ZÁSOBY * 360)}{TRŽBY}$$

(Vzorec 2.12 Doba obratu zásob)

$$DOBAOBRATUPOHLEDÁVEK = \frac{(POHLEDÁVKY * 360)}{TRŽBY}$$

(Vzorec 2.13 Doba obratu pohledávek)

$$DOBAOBRATUZÁVAZKŮ = \frac{(ZÁVAZKY * 360)}{TRŽBY}$$

(Vzorec 2.14 Doba obratu závazků)

Výsledky finanční analýzy můžeme porovnávat v čase, v prostoru, například s jinými společnostmi, dále můžeme porovnat skutečnost s plánem a taktéž skutečnost s doporučenými hodnotami. Výsledné porovnávání vyjadřuje finanční zdraví podniku. Mezi aspekty kvality financí podniku patří:

- krátkodobá likvidita,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- dlouhodobá solventnost,
- finanční stabilita.

### **2.2.3 SWOT analýza**

Metoda se zabývá zkoumáním vnitřní a vnější situace podniku, jeho slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí (SWOT – Strengths – přednosti, silné stránky, Weaknesses – nedostatky, slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby). SWOT analýza je komplexní metoda, která rozebírá vzájemné interakce vnitřních a vnějších faktorů, které zásadně ovlivňují pozici podniku. Slouží k zhodnocení současné situace podniku a jeho budoucí pozice. Analýza identifikuje zásadní faktory, zkoumá jejich vliv na celkovou pozici podniku a jejich vzájemné souvislosti. Předpokladem metody je, že úspěch podniku je založen na maximálním využití silných stránek a příležitostí, které se podniku nabízejí a eliminování slabých stránek a hrozeb. Poznatky vyplývající ze SWOT analýzy jsou tím správným zdrojem pro stanovení vhodné strategie, která bude pro každý jeden podnik specifická, „ušíť“ na míru jeho přednostem, nedostatkům, příležitostem a hrozbám (Dedouchová, 2001).

#### **Strengths – přednosti, silné stránky**

Pro zjištění silných stránek firmy je nezbytné prozkoumat finanční zdraví firmy, úspěch dosavadní strategie, výhody, které firma má, například lepší kvalitu produktů, kvalitnější personál, technologii, věrnost zákazníků, jestli je řízení firmy efektivní a porovnat naši firmu s konkurencí, zjistit v čem spočívá naše konkurenční výhoda (Sedláčková, 2006).

#### **Weaknesses – nedostatky, slabé stránky**

Mezi slabiny podniku můžeme zařadit nevýhody oproti konkurentům, například nekvalitní produkty, nekvalifikovaný personál, vyšší celkové náklady, nedostatečná znalost oboru, nekvalitní zařízení, pomalé reakce na přicházející změny, nespokojenost zákazníků, pro kterého je jednoduché vyměnit náš výrobek za výrobek konkurenta, neefektivní management podniku, špatné zvolená strategie řízení, nedostatek inovačního a kreativního myšlení, nespokojenost zaměstnanců, špatná pověst neboli image podniku, činnost podniku nepříznivě ovlivňuje životní prostředí (Sedláčková, 2006).

#### **Opportunities – příležitosti**

Vnějšími příležitostmi pro podnik jsou větší poptávka po výrobcích nebo službách, které produkujeme a nabízíme, získat dalších nových potenciálních zákazníků tím, že rozšíříme své pole působnosti, jak v odvětví, ve kterém působíme už delší dobu, tak i

proniknutím na nový trh, například zaměřením se na uspokojení specifických potřeb spotřebitelů (Sedláčková, 2006).

### **Threats – hrozby**

Podnik může ohrožovat zvýšený zájem našich zákazníků o konkurenční substituty, tím pádem pokles poptávky po našich produktech, změna potřeb, životního stylu spotřebitelů, například zastánci zdravého životního stylu určitě nebudou častými návštěvníky restaurací s rychlým občerstvením, další hrozbou je vstup nových konkurentů do odvětví, roste rivalita a zvyšuje se konkurenční boj, přesycení trhu nabídkou produktů, pokles zájmů o produkty, legislativní faktory, které například ztěžují podnikání v daném odvětví, demografické změny (Mallya, 2007).

### **Postup analýzy SWOT**

Není vhodné vytvořit dlouhý seznam předností, nedostatků, příležitostí nebo hrozeb. Klíčové je soupis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb oklasifikovat podle důležitosti váhami. Nejdříve u vyjmenovaných 4 oblastí analýzy vnitřního a vnějšího okolí ohodnotíme spokojenost. U silných stránek a příležitosti je vhodné použít kladnou stupnici od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb by měla být použita záporná stupnice v intervalu od -1 do -5 s tím, že -1 je označením pro nejnižší nespokojenost. Ohodnocení jednotlivých faktorů je náročným úkolem. Ten, kdo hodnotí faktory, by se měl zamyslet, jestli je vhodné ještě něco vylepšit na daném faktoru nebo naopak, jestli je tento faktor na tak dobré úrovni, že není potřebné se jím zabývat. Následně po hodnocení spokojenosti či nespokojenosti, je nutné stanovit váhu faktorům. Zásady pro stanovení vah jsou, že v jednotlivých čtyřech oblastech, kterými jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, se součet vah musí rovnat jedné. Čím nižší je číslo váhy, tím je nižší důležitost faktoru v daných čtyřech oblastech. Následně přidělené váhy vynásobíme s ohodnocením jednotlivých faktorů. Zjištěné hodnoty sečteme v každé ze čtyř oblastí, potom tyto hodnoty sečteme nejdříve u interních faktorů, kterými jsou silné a slabé stránky, následně u externích, tedy příležitostí a hrozeb. Jedním z posledních kroků je od hodnoty interních faktorů odečíst hodnotu externích. Celou situaci je vhodné zakreslit do grafu. Vodorovná osa X znázorňuje interní faktory, v levé části slabé stránky a v pravé části silné stránky. Svislá osa Y vyjadřuje externí faktory, v dolní části ohrožení a v horní části je umístěna hodnota

příležitostí. Pro stanovení vhodné strategie musíme zjistit bod, kterého x-ová souřadnice je dána součtem interních faktorů a y-ová souřadnice součtem externích faktorů. Tímto způsobem je možné zjistit správnou strategii, jednu ze čtyř možných (viz Obr. č. 2.4).

**Obr. 2.4 Diagram analýzy SWOT**



*Zdroj: (Sedláčková, Buchta, 2006)*

**Turnaround strategii** („max-min“ či „OW“) může podnik realizovat v případě, kdy je potřebné eliminovat slabé stránky a maximálně využít tržní příležitosti, které jsou nabízeny okolím podniku. Podnik musí správně určit své nedostatky a udělat správné opatření na jejich důslednou minimalizaci (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Obranná strategie** („min-min“ či „WT“) je vhodná tehdy, pokud podnik ohrožují vnější faktory i slabé stránky. Snahou podniku je v první řadě minimalizovat jak hrozby, tak i své nedostatky. Rizikové faktory totiž nutí podnik přistoupit k určitým kompromisům nebo dokonce i k opuštění své pozice (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Agresivní růstově orientovanou strategii** („max-max“ či „SO“) podnik použije, pokud disponuje mnoha přednostmi, silnými stránkami a okolí mu nabízí několik příležitostí. Silné stránky pozitivně ovlivňují využití těchto nabízených příležitostí. Tento kvadrant z Diagramu analýzy SWOT je nejpříznivější pro podniky, které se cíleně snaží právě o získání této pozice (Sedláčková, Buchta, 2006).

**Diverzifikační strategii** („min-max“ či „ST“) se doporučuje v těch situacích, pokud se přednosti podniku střetávají s ohrožením plynoucím z okolí podniku. K eliminaci okolních rizikových faktorů a hrozeb přispívá maximální využití silných stránek podniku. Včasné identifikování hrozeb a následné využití vlastních předností, může přeměnit předpokládané ohrožení na příležitost (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI**

#### **3.1 Předmět podnikání**

Firma XY spol. s r.o. se zabývá pekárenskou výrobou. Předmět podnikání společnosti v celém rozsahu dle Obchodního rejstříku je:

- pekařství, cukrářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinská činnost.

#### **3.2 Historie**

Sídlo společnosti se nachází v Ostravě. Pekařství XY s.r.o. bylo založeno v roce 1991 dvěma manželskými páry, které se rozhodli, že chtějí a budou dělat se svým životem něco jiného, než dělali dosud. Čtyři majitelé, čtyři společníci, kteří založili tuto společnost, ji spravují dodnes, už více než dvacet let. Na začátku činnosti pekařství, majitelé zaměstnávali dvanáct lidí ve výrobě, čtyři prodavačky a jednoho řidiče. Podle slov majitelů společnosti, spoustu věcí dělali oni sami. Zainteresovanost majitelů, hlavně na počátku podnikání, je nezbytným předpokladem k zajištění úspěšného startu podnikání. Sortiment, který se prodával v počáteční činnosti pekařství, byl tvořen zhruba dvaceti výrobky. Až do roku 1998 byla provozována pouze jedna vlastní prodejna. Větší část produktů byla dodávána hlavně regionálním obchodním společností.

#### **Změna firemní strategie**

Kvůli častým nepřiměřeným cenovým požadavkům a nestálé platební morálce tehdejších odběratelů, byla společnost nucena přehodnotit svou strategii. Správným krokem společnosti byla změna firemní strategie. Touto změnou bylo budování sítě vlastních prodejen. Čas ukázal, že aplikace tohoto rozhodnutí týkajícího se změny strategie, byla na patřičném místě. Několik regionálních obchodních společností, které odebíraly produkty od firmy XY, s.r.o., totiž trh již opustilo. Na rozdíl od minulosti, kdy převážná část produkce byla dodávána jiným společností, po implementaci strategie, se v dnešní době více než 80% celé produkce prodává ve vlastních obchodech. Podíl tohoto prodeje na celkovém obrátu společnosti významně rostl. Taktéž se zvýšil i počet vlastních prodejních míst, kterých je v současnosti 13.

## **Změna sídla a modernizace**

Začátkem července 2007 bylo změněno sídlo společnosti. Z Ostravy – Výškovic bylo sídlo pekařství přestěhováno do Ostravy – Hrabůvky. Změna sídla byla nezbytná v důsledku nedostatečných prostor v původním sídle, kde společnost působila od svého vzniku. Z tohoto důvodu majitelé společnosti připravili velký investiční projekt Rekonstrukce výrobního a administrativního centra pekařství XY s.r.o. Byla získaná dotace z veřejných zdrojů a tento projekt byl spolufinancován Moravskoslezským krajem a Evropskou unií prostřednictvím Společného regionálního operačního programu. Budovu, která byla zakoupena, úspěšně zmodernizovali na pekařský závod a pořídili nové zařízení a stroje. V současném sídle pekařství se nachází také podniková prodejna a administrativní centrum. Změny nebyly uskutečněny jenom z důvodu zlepšení pekařské produkce, ale i z důvodu zkvalitnění pracovního prostředí pro zaměstnance, menší fyzické náročnosti práce. Uskutečněním tohoto projektu bylo také možné zaměstnat deset nových pracovníků, jak ve výrobě, tak i v podnikových prodejnách.

### **3.3 Prodejny**

Společnost už dlouhodobě distribuuje významnou část své produkce prostřednictvím sítě vlastních prodejen. Účelem této strategie je zabezpečení ustáleného odbytu a záruky kvality. Kromě toho se společnost může ujistit, že svoje výrobky nabízí potencionálním zákazníkům přívětivým a zaškoleným personálem, v hygienickém a čistém prostředí. V současnosti společnost vlastní 13 prodejen.

### **3.4 Sortiment**

Společnost XY s.r.o. nabízí široký sortiment pekařských výrobků:

- chléb,
- bílé pečivo,
- tmavé a cereální pečivo,
- pečivo z listového těsta,
- pečivo z kynutého listového těsta,
- jemné pečivo,
- bílé speciální pečivo,
- trvanlivé pečivo.



## **Chléb**

Současné zdokonalené receptury na mísení a pečení chleba jsou výsledkem dlouhodobého zkvalitňování výrobních postupů a receptů. Společnost nabízí nebalené chleby, které jsou nekrájené, ale i balené chleby, které mohou být krájené nebo nekrájené, například Chléb ostravský, Chléb Gurmán aj. Minimální doba trvanlivosti baleného chleba jsou tři dny, nebaleného dva dny.

## **Bílé pečivo**

Bílé neboli běžné pečivo jako je rohlík se solí, houska tuková aj. dodává společnost obvykle s minimální trvanlivostí jeden den.

## **Tmavé a cereální pečivo**

Tmavé a cereální pečivo kromě pšenice obsahuje další obilniny a jiné příměsi, například ječmen, žito, oves, sóju, kukuřici, brambory, slunečnicová semínka a další. Minimální doba trvanlivosti je jeden den.

## **Pečivo z listového těsta**

Pečivo je vyrobeno z kvalitního listového těsta, které je připravované mnohonásobným překládáním. Společnost nabízí například šáteček listový s náplní tvarohovou, listové pečivo s pizza omáčkou a další. Pečivo z listového těsta má minimální trvanlivost jeden den.

## **Pečivo z kynutého listového těsta**

Kynuté listové těsto se rovněž nazývá plundrové. Mezi nabízené výrobky tohoto druhu pečiva patří croissanty s různými druhy náplně, jak sladkou, tak i slanou příchutí, loupák a další. Minimální trvanlivost tohoto pečiva, které je vyrobeného z tohoto těsta, je jeden den.

## **Jemné pečivo**

Na oblíbeném druhu pečiva jako je vánočka s mandlemi, mazanec, závin s různými náplněmi, koláč a další, si pochutná snad každý. Společnost dodává tento druh pečiva jak v nebalené, tak i v balené podobě, což prodlužuje dobu minimální trvanlivosti, která je v rozpětí od jednoho do pěti dnů.

## **Bílé speciální pečivo**

Rohlík se slaninou, minipizza a další bílé pečivo ochucené sýrem, anglickou slaninou a dalšími příchuti má trvanlivost jeden den.

## **Trvanlivé pečivo**

V nabídce společnosti lze najít i trvanlivé pečivo, např. marokánka, linecké pečivo, tyčinka plundrová a další. Výhodou je delší doba trvanlivosti a to od 10 do 21 dnů.

Nabízené pekařské výrobky společnost přizpůsobuje požadavkům a přáním zákazníků, které průběžně zjišťuje a vyhodnocuje.

Společnost vyrábí pečivo kvalitním způsobem, v moderních prostorách, ručně nebo na nových vysoce kvalitních zařízeních s důrazem na čistotu prostředí, ve kterém se vyrábí, jakost, kvalitu a zdravotní nezávadnost výrobků. Celý sortiment výrobků společnost vyrábí a prodává dle podmínek systému managementu jakosti a systému kritických bodů ve výrobě HACCP (HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points) v souladu s normou ISO 9001:2009 a věstníkem Mze č. 1/2001. Tyto systémy jsou certifikovány společností Bohemia Certification s.r.o.

## **Organizační struktura**

Ve vedení společnosti stojí čtyři jednatelé, kteří jsou zároveň majiteli společnosti. Firma XY s.r.o. je dále rozdělena do čtyř úseků, kterými jsou obchodní úsek, výrobní, personální a ekonomický. Každý z těchto úseků má svého ředitele.

Struktura a počet zaměstnanců se od roku založení společnosti výrazně změnil. Celkový počet zaměstnanců je 65 lidí, z toho 8 zaměstnanců tvoří zázemí společnosti, například vedoucí výroby, dalších 27 zaměstnanců pracuje ve výrobním úseku a zbývajících 30 lidí je zaměstnáváných ve prodejnách.

## **4 PRAKTICKÁ APLIKACE STRATEGICKÉ ANALÝZY**

### **4.1 Analýza vnějšího okolí**

Pro společnost XY s.r.o. je důležité zkoumat základní faktory ovlivňující vnější okolí, ve kterém se firma nachází. Tyto faktory lze rozdělit do čtyř základních oblastí, kterými jsou politická a legislativní oblast, ekonomická, sociální a demografická a technologická oblast. Zjištěné informace o podmínkách v okolí lze použít k správné reakci na možné změny, které mají vliv na tržní prostředí. K analyzování těchto čtyř základních oblastí byla vybrána metoda PEST.

#### **4.1.1 PEST analýza**

##### **Politická a legislativní oblast**

Zvolená právní forma podnikání firmy XY je společnost s ručením omezeným. Tato forma podnikání je jednou z nejvíce používaných forem obchodních společností v České republice a často nejvíce oblíbenou hlavně u drobných a středních podnikatelů. Společnost působí pouze na území České republiky. Tak jako jiné firmy, musí i firma XY, s.r.o. sledovat legislativní a politický vývoj prostředí, ve kterém podniká. Společnost se musí řídit zákony, normami a vyhláškami dané země, které je možné nalézt například v Obchodním zákoníku, Občanském zákoníku, Zákoníku práce, Zákonu o účetnictví, Zákonu na ochranu spotřebitele a dalších zákonů.

Od 1. ledna 2014 je Obchodní zákoník, který byl v platnosti více než dvacet let, nahrazen novým zvláštním zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích a soukromé právo, které bylo upravováno Obchodním zákoníkem přijatým od roku 1991, bylo integrováno do Zákoníku občanského. Zákon č. 90/2012 Sb. je zvláštní právní předpis, který se zabývá přesně vymezenou skupinou právnických osob, kterými jsou obchodní korporace. Společnosti XY s.r.o. se dotýká hlava IV. – Společnost s ručením omezeným, která pojednává kromě jiného o obecných ustanoveních, druzích podílů, vkladu do společnosti a jiných nezbytných záležitostech týkajících se této právní formy podnikání. Záměrem nové právní úpravy spol. s r.o. je zjednodušení fungování společnosti. Změnou z finančního hlediska, která usnadní založení společnosti s ručením omezeným, je změna minimální výše vkladu. V předcházejícím Obchodním zákoníku byla minimální výše vkladu stanovena na 200 000,- Kč, přičemž v současnosti, po přijaté změně, je financování při založení omnoho snadnější. S účinností Zákona č. 90/2012 SB. od 1. ledna 2014 je možné založit tuto

společnost už za 1,- Kč. Změna se taktéž dotýká zjednodušení oceňování nepeněžitých vkladů. Stále je nutné, aby nepeněžitý vklad ohodnotil znalec vedený v seznamu znalců, který ale již nemusí být jmenován soudem. Znalce vyberou při zakládání společnosti zakladatelé. Jestliže se bude jednat o nepeněžitý vklad vložený do společnosti po jejím vzniku, znalec bude vybírat jednatel společnosti.

Změny se týkají také nových náležitostí společenské smlouvy, která musí obsahovat uvedení osoby znalce na ocenění nepeněžitého vkladu, určení počtu jednatelů, určení druhů podílů a označení podílů. Podíly na s.r.o. může společnost vydávat ve více druzích těchto podílů. Společník nemusí vlastnit pouze jeden druh podílu, může mít také jiné druhy podílů. dosud mohl být převod podílu na jiného společníka či třetí osobu proveden se souhlasem valné hromady, teď může každý ze společníků převést podíl, který vlastní na jiného společníka, přičemž tento převod může být podmíněn společenskou smlouvou, která může obsahovat dodatek o nezbytnosti souhlasu některého z orgánů společnosti při uskutečnění převodu. V současnosti taktéž není nutné, aby společenská smlouva upravovala převod podílu na třetí osobu. Stále je však potřebné mít souhlas valné hromady, který lze ale vyloučit ve společenské smlouvě. Další změnou je, že podmínky příplatkové povinnosti mají být uvedeny ve společenských smlouvách, které rovněž určí jakých druhů podílů se příplatek bude týkat. Tato změna ovlivní obezřetnost při získání podílu na společnosti s ručením omezeným, protože ve společenské smlouvě společností může být uvedeno, že k danému podílu je vázaná i povinnost příplatku. V zákoně o obchodních korporacích je dále uvedeno, že společnost může vyplácet zálohy na výplatu podílu na zisku s tou podmínkou, že společnost provede mezitímní účetní závěrku a má dostatek prostředků na rozdělení zisku. Co se týče rezervního fondu, tento zákon neuvádí povinnost tvořit tento fond. Rezervní fondy, které byly v minulosti vytvořeny, je možné rozpustit podle určených podmínek, které uvádí zákon.

Změny, které byly uvedeny v platnost od 1. ledna tohoto roku, ukazují potřebu změnit společenskou smlouvu z důvodu souladu smlouvy s novou právní úpravou.

## **Ekonomická oblast**

Do analýzy této oblasti patří faktory, jako jsou například různé druhy daní, daň z příjmů právnických osob, daň z přidané hodnoty, spotřební daň, daň z nemovitosti. Taktéž je možné zde zařadit vývoj makroekonomických ukazatelů jako je HDP, míra nezaměstnanosti, mzdové náklady na daném trhu, inflace, úroková míra, průměrná mzda aj.

## ***Hrubý domácí produkt***

*„Hrubý domácí produkt je součtem peněžních hodnot finálních výrobků a služeb, vyprodukovaných během jednoho roku výrobními faktory alokovanými v dané zemi, bez ohledu na to, kdo tyto faktory vlastní.“ (Jurečka a kolektiv, 2010, str. 27)*

Je velmi důležité sledovat vývoj HDP, protože tento ukazatel popisuje stav ekonomiky dané země. V roce 2013 byla česká ekonomika poznamenána pokračující recesí. Ukazatel HDP poklesl o 0,9%. Pokles tohoto ukazatele lze interpretovat jako pokles celkové hodnoty konečných výrobků a služeb vyprodukovaných na území České republiky během jednoho kalendářního roku. Firma XY s.r.o. působí pouze na území Moravskoslezského kraje. Regionální HDP za rok 2012 bylo 392 198 mil. Kč v běžných cenách, oproti předchozímu roku hodnota ukazatele poklesla o 0,7%.

## ***Míra nezaměstnanosti***

Obecná míra nezaměstnanosti, která se týká populace ve věku 15 – 64 let, byla v první polovině roku 2013 klesající ze 7,3% na 6,7%. V období červenec až prosinec 2013 nebyla tato míra nezaměstnanosti výrazně změněna, pohybovala se v rozpětí 6,9% - 7%.

Negativní vliv hospodářské krize z předešlých let byl jasně patrný i v minulém roce. K poslednímu dnu minulého roku bylo v MSK evidováno 89 976 uchazečů o zaměstnání. Oproti roku 2012 se počet uchazečů zvýšil o 10,9%, tedy o 8877 lidí a v porovnání s rokem 2008, ve kterém se začala projevovat světová hospodářská krize, je v evidenci uchazečů o zaměstnání o 36 985 osob více, v procentním vyjádření 69,8%. V Moravskoslezském kraji měla obecná míra nezaměstnanosti za 4. čtvrtletí 2013 hodnotu 9,4%. Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let) byl k 31.3.2014 v hodnotě 10,72%.

Jelikož firma XY, spol. s r.o. působí pouze v Moravskoslezském kraji, v tabulce č. 4.1 je uveden počet uchazečů o zaměstnání a míra nezaměstnanosti v jednotlivých okresech Moravskoslezského kraje.

**Tab. 4.1 Počet uchazečů o zaměstnání a míra nezaměstnanosti v okresech MSK  
k 31.12.2013**

MSK Okres	Počet uchazečů o zaměstnání	Délka nezaměstnanosti více než 12 měsíců	Počet uchazečů o zaměstnání - dosažitelní	Podíl nezaměstnaných osob (%)	Počet uchazečů na 1 volné místo
Ostrava	26 193	12 795	25 676	11,56	41,6
Bruntál	9 741	4 588	9 422	14,33	66,7
Frýdek- Místek	11 345	4 113	10 995	7,55	22,6
Karviná	22 811	11 662	22 289	12,52	80,9
Nový Jičín	8 672	3 283	8 370	8,05	20,9
Opava	11 214	3 283	10 874	8,05	36,5
Celkem	89 976	40 754	87 626	10,47	39,5

*Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ*

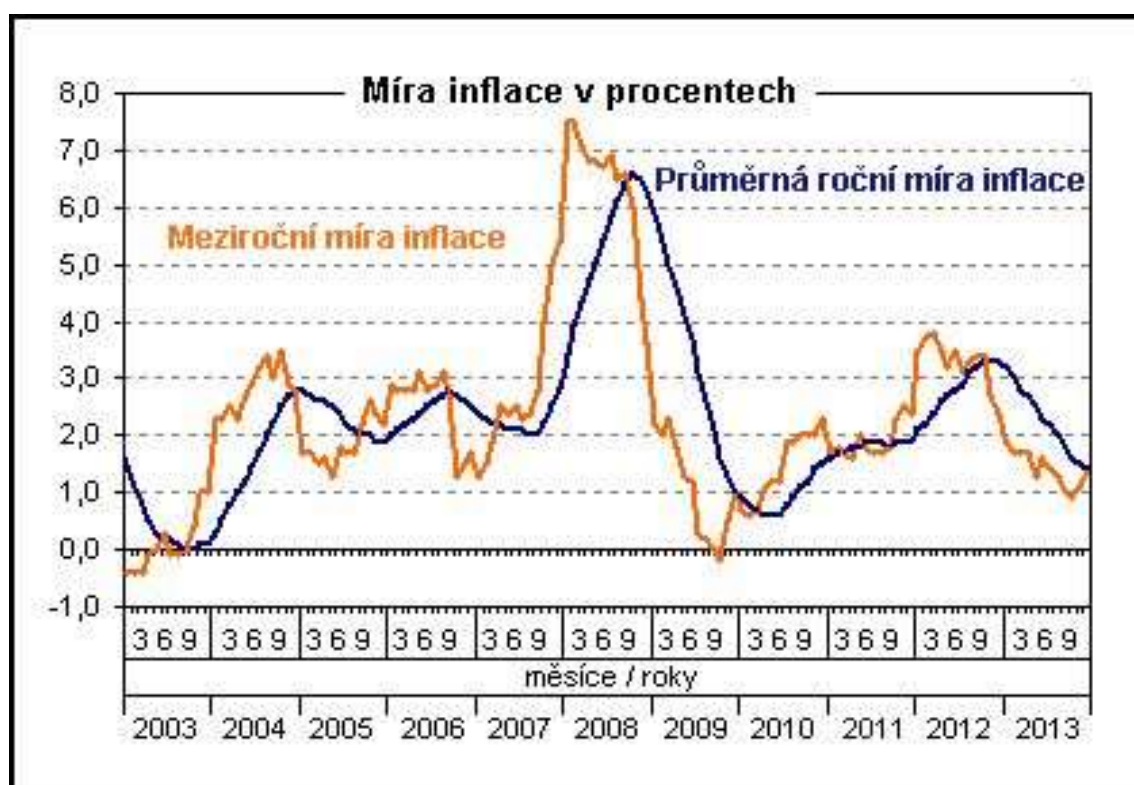
Z tabulky č. 4.1 je zřejmé, že nejvyšší podíl nezaměstnaných osob v MSK je v okrese Bruntál, naopak nejnižší podíl je v okrese Frýdek-Místek. V MSK je celkově 89 976 uchazečů o zaměstnání, přičemž na 1 volné pracovní místo připadá přibližně 40 lidí. Podíl nezaměstnaných osob v MSK je 10,47%.

### ***Míra inflace***

Inflaci lze definovat jako všeobecný růst cenové hladiny v čase, míru znehodnocování měny ve vymezeném časovém období. V grafu č. 4.1 lze analyzovat vývoj průměrné roční míry inflace, teda procentní změnu průměrné cenové hladiny za rok v porovnání průměrné výše inflace v předchozím roku vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Průměrní roční míru inflace je vhodné brát v úvahu při propočtech reálných mezd, důchodů apod. V grafu 4.1 je zkoumán taktéž vývoj meziroční míry inflace,

kteřá je vyjádřená procentní změnou cenové hladiny v daném měsíci vykazovaného roku proti stejnému měsíci předchozího roku a tato míra inflace slouží jako pomůcka k propočtu reálné úrokové míry a reálného zvýšení cen majetku. Tyto změny jsou uvedeny v procentním vyjádření. Vyšší míra inflace má negativní dopad na růst nákladů v souvislosti s pořízením potřebných surovin k výrobě pečiva, dále nákladů souvisejících s vyšší cenou pohonných hmot a jiných nákladových položek. Prognóza do budoucnosti není optimistická, očekává se pokračující nárůst nákladů na pořízení surovin a provoz pekařství.

**Graf 4.1 Meziroční míra inflace a průměrná míra inflace v %**



*Zdroj: ČSÚ*

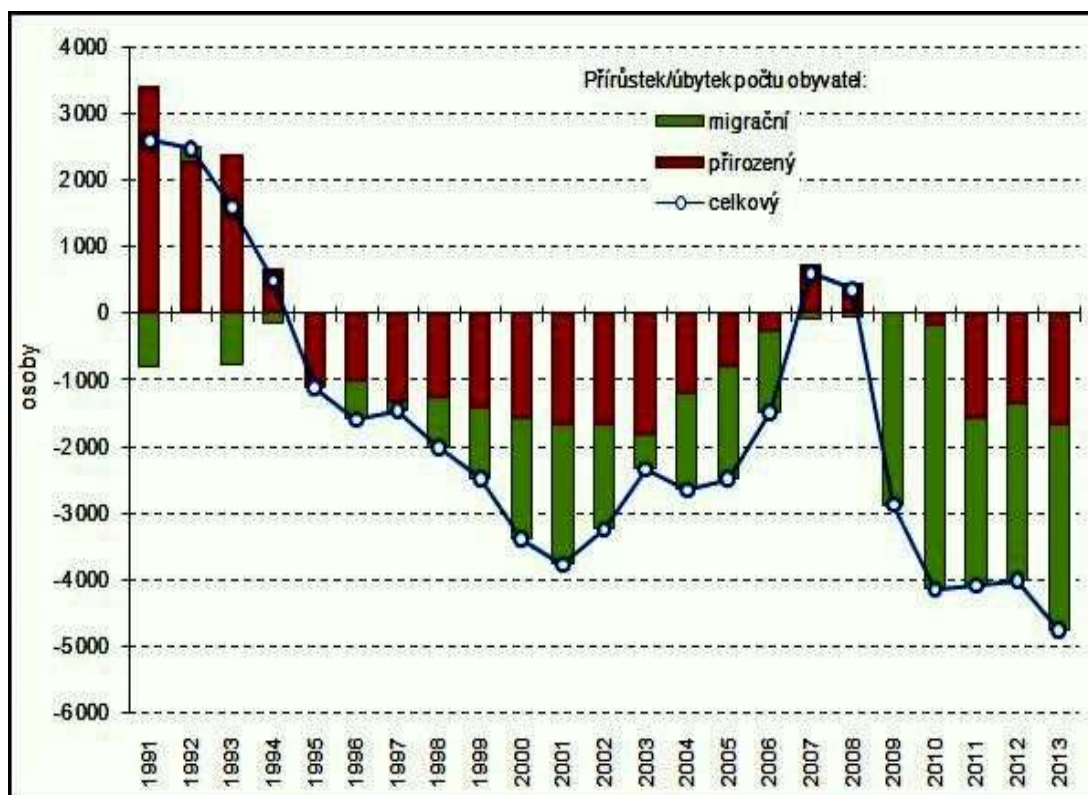
### **Sociální a demografická oblast**

Mezi sociální a demografické faktory lze zařadit strukturu obyvatelstva podle pohlaví, věku, vzdělání a jiných oblastí. Do této zkoumané oblasti patří také životní styl lidí, hodnoty, postoje jedinců.

Pozornost je zaměřena na MSK. Zatímco v roce 2009 byl Moravskoslezský kraj nejlidnatějším krajem v ČR, dnes tomu tak není. K poslednímu dni prosince minulého roku byl počet obyvatel na tomto území 1 221 832 lidí, z toho 49 % mužů a 51 % žen. V roce 2013 průběžně poklesl počet lidí žijících v tomto kraji o 4 770 jedinců (viz Graf č. 4.2). Příčinou

poklesu obyvatelstva v kraji nebyla pouze skutečnost, že se narodilo méně dětí, zatímco více lidí zemřelo, ale dalším důvodem, kteří negativně ovlivnil počet obyvatel kraje, byla migrace obyvatelstva. Počet lidí, kteří se vystěhovali, byl 7 506 osob a počet přistěhovalých činil 4 417. Zajímavostí je, že záporné saldo stěhování je z pomezí všech krajů České republiky právě v MSK největší. Obyvatelé v roce 2013 migrovali hlavně z okresu Ostrava-město a Karviná. Jelikož firma XY, s.r.o. působí hlavně na území Ostravy, nebezpečí je o to větší, protože klesá počet potenciálních zákazníků.

**Graf 4.2 Meziroční změny počtu obyvatel v MSK v letech 1991 - 2013**



*Zdroj: ČSÚ*

Mezi hlavní důvody stěhování lidí patří vyšší míra nezaměstnanosti, jelikož v tomto kraji je obtížnější najít práci. Proto v kraji ubývá pracovní síla. Lidé často dají přednost změně bydliště a lepším pracovním možnostem. Pro některé jedince je taktéž důvodem k odchodu z Ostravy smog. Lidé přemýšlejí o možnosti přestěhovat se, protože špatné životné prostředí má negativní dopad na jejich zdraví. Migrace měla tedy na celkový pokles obyvatelstva značný vliv, činila 3 089 osob a zbylý úbytek 1 681 osob byl v důsledku přirozené změny obyvatelstva.



Dalším významným činitelem je změna životního stylu lidí. Stále více lidí si potrpí na zdravý životní styl. Firma XY, s.r.o. pocítila na vlastní kůži tuto změnu. Všeobecně se někteří lidé snaží jíst méně pečiva nebo dokonce někteří ho ze svého jídelníčku zcela vyřadí. Zastánci zdravého životního stylu nedoporučují bílé pečivo, dávají přednost celozrnnému pečivu. Kvůli tomu také firma XY, s.r.o. musela přizpůsobit svůj sortiment současným požadavkům spotřebitelů.

### **Technologická oblast**

Tato oblast se týká nejen technického rozvoje, ale taktéž vybavenosti a modernizace společnosti. Firma XY spol. s r.o. v červenci roku 2007 změnila své sídlo. Společnost připravila investiční projekt s názvem Rekonstrukce výrobního a administrativního centra pekařství XY spol. s r.o., který byl spolufinancován Moravskoslezským krajem a Evropskou unií. Důvodem realizace tohoto projektu byly nedostačující prostory pro výrobní a administrativní činnost společnosti. Větší prostory umožňují zkvalitnit a zvýšit počet vyrobených produktů, které uspokojí větší množství zákazníků. Společnost taktéž pořídila nová tepelná tělesa, která již bylo nutné vyměnit. Když společnost zařadila do nabídky sortimentu nový produkt plundrové tyčinky, musela taktéž koupit jiné plechy, na kterých je možné usnadnit výrobu tohoto produktu. Realizovaný projekt byl skutečným přínosem pro společnost. Nejenže je snadnější výroba produktů, ale taktéž je možné lépe a ve větším měřítku uspokojit požadavky zákazníků. V důsledku investování do modernizace a nových technologií lze získat konkurenční výhodu oproti jiným podnikům a tím pádem může společnost lépe zvládnout silný tlak odlišit se, např. kvalitnějšími produkty, které jsou vyráběné na kvalitních zařízeních.

#### **4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil je vhodný k analyzování firmy a prostředí, ve kterém se nachází. Pomocí této metody je možné prozkoumat mikrookolí podniku, do kterého spadá 5 oblastí. Zaměříme se na každou oblast.

#### **Konkurenti v odvětví**

Jednou z nezbytných částí této analýzy, je analýza konkurentů, kteří působí ve stejném odvětví. Jelikož firma XY, s.r.o. působí v potravinářské oblasti podnikání, mezi konkurenty firmy patří další pekárny a obchodní řetězce, které se nacházejí na území Moravskoslezského

kraje, hlavně ve městě Ostrava. Mezi největší konkurenty firmy XY s.r.o. patří tyto společnosti:

### ***PEKAŘI a spol., s.r.o.***

Společnost PEKAŘI a spol., s.r.o. působí v oblasti Ostravy a v blízkém okolí, například v Opavě, Frýdku-Místku a Karviné. Společnost má dlouholetou prax. Historie výstavby této pekárny sahá až do roku 1958. V roce 1960 byla započata výroba. Nejdříve byla součástí Severomoravských pekáren a cukráren, následně státního podniku Pekárny Ostrava, ale od roku 1996 je majetkem společnosti PEKAŘI a spol., s.r.o. Ve společnosti je zaměstnaných 140 lidí. Do sortimentu nabízených výrobků společnosti patří chléb, jemné pečivo, běžné pečivo, cukrárenské výrobky, trvanlivé výrobky a polotovary. V roce 2004 společnost získala certifikát HACCP od mezinárodní společnosti Bureau Veritas Certification. V roce 2013 společnost získala certifikát IFS, který je symbolem uplatnění normy IFS Food, verze 6 a znakem splnění podmínky úrovně systému zdravotní nezávadnosti při výrobě pečiva. Tento certifikát společnost obdržela taktéž od certifikační společnosti Bureau Veritas Certification Denmark.

### ***Pekařství Illík, s.r.o.***

Firma Pekařství Illík, s.r.o. byla založena v roce 1991, stejně jako pekařství XY, s.r.o. Během let se zvyšoval počet zaměstnanců tohoto pekařství, nabízený sortiment produktů, technologické vybavení a taktéž i počet zákazníků. Z tohoto důvodu byla společnost nucena rozšířit své kapacity, co se týče skladových a výrobních prostor a taktéž zmodernizovat oddělení expedice. Společnost nabízí přibližně 180 druhů produktů. Ve firmě pracuje 200 zaměstnanců.

**Tab. 4.2 Srovnání firmy XY, s.r.o. s konkurenčními společnostmi**

Název firmy/ Ukazatel	Firma XY, s.r.o.	PEKAŘI a spol., s.r.o.	Pekařství Illík, s.r.o.
Datum zápisu do OR	09.08.1991	05.12.1991	18.11.1991
Počet společníků	4	4	1
Základní kapitál (v Kč)	150 000,-	2 100 000,-	100 000,-
Počet vlastních prodejen	13	6	19
Počet zaměstnanců	65	140	200
Sortiment	140	110	180
Tržby za rok 2011 (v Kč)	26 414 000	56 365 000	109 357 000
Zisk/Ztráta za rok 2011 (v Kč)	-45 000	3 669 000	969 000
Tržby za rok 2012 (v Kč)	26 547 000	55 996 000	103 456 000
Zisk/ztráta za rok 2012 (v Kč)	- 382 000	2 252 000	661 000
Meziroční růst /pokles tržeb (v Kč)	133 000	-369 000	-5 901 000
Meziroční pokles zisku (v Kč)	-337 000	-1 417 000	-308 000

*Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek společností a OR*

Z tabulky č. 4.2 je zřejmé, že všechny uvedené společnosti mají dlouholetou historii v tomto podnikatelském odvětví, na trhu každá z nich působí více než 20 let. Za toto dlouhé období získaly mnoholeté zkušenosti, které jsou potřebné pro úspěch v konkurenčním boji. Počet společníků je obdobný jak u firmy XY, s.r.o., taktéž i u firmy PEKAŘI a spol., s.r.o. Pouze Pekařství Illík, s.r.o. má pouze jednoho společníka. Společnost PEKAŘI a spol., s.r.o. disponuje s nejvyšším základním kapitálem, který je v částce 2 100 000,- Kč. Firma XY, s.r.o. a Pekařství Illík, s.r.o. vložily do základního kapitálu podstatně nižší částky, Pekařství Illík,

s.r.o. pouze 100 000 ,- Kč a firma XY, s.r.o. o 50 000,- Kč více, tedy 150 000,- Kč. Analyzovaná firma XY, s.r.o. disponuje 13-ti vlastními prodejny, zatímco PEKAŘI a spol. s méně než polovinou, pouze 6-ti prodejny. Ve srovnání počtu vlastních prodejen si však lépe vede Pekařství Illík, s.r.o., které vlastní až 19 prodejen. Nejširším sortimentem výrobků se může pochlubit také Pekařství Illík, s.r.o., zatímco PEKAŘI a spol., s.r.o. nabízejí nejužší sortiment. V souvislosti s výší tržeb a zisků společnosti za rok 2012, nejvyšší zisk dosáhli PEKAŘI a spol., s.r.o. ve výši 2 252 000,- Kč. Srovnání tržeb jednotlivých společností za roky 2011 a 2012 ukázalo, že největší meziroční pokles tržeb vykázalo Pekařství Illík, s.r.o. v celkové částce 5 901 000,- Kč. I když v Pekařství Illík, s.r.o. tržby poklesly nejvíce v meziročním srovnání, toto pekařství mělo nejmenší meziroční pokles zisku ze všech sledovaných společností. Meziroční pokles zisku byl 308 000,- Kč.

### **Substituty**

V tomto podnikatelském odvětví je náročně odlišit se od konkurentů, protože pečivo je ve všech pekárnách podobné, substituovatelné. V současnosti mnoho lidí dává přednost zdravému životnímu stylu. Mnozí omezili příjem pečiva nebo nahradili bílé pečivo za celozrnné. Někteří dokonce vypustili ze svého jídelníčku všechno pečivo. Raději investují do pečiva vyrobeného z kvalitnějších surovin. Trendem dnešních dnů jsou bio potraviny, které jsou ale v porovnání s normálním pečivem podstatně dražší z důvodu dražších cen surovin, ze kterých jsou bio potraviny vyrobené. Někteří lidé trpí nemocí nazvanou celiakie. Toto chronické onemocnění je označeno nesnášenlivostí lepku pro organismus. Všechny pekárenské výrobky obsahují menší či větší podíl pšeničné mouky, tedy pšeničné bílkoviny – lepku. Z tohoto důvodu lze tedy považovat za substituty aj. bezlepkové potraviny.

Proto firma XY s.r.o. musí klást důraz na zjištění požadavků a preferencí zákazníků a snažit se měnit svůj sortiment. Je vhodné, když zařadí do stávajícího nabízeného sortimentu nějakou novinku, nebo přizpůsobí svoje produkty přáním a potřebám zákazníků. Zatím firma XY, s.r.o. neplánuje rozšíření sortimentu výrobků o bio potraviny nebo bezlepkové potraviny. Příčinou je vysoká nákladová náročnost spojená s výrobou těchto druhů potravin.

### **Vliv kupujících**

Analyzovaná společnost se soustředí na prodej svých výrobků především ve svých vlastních podnikových prodejnách. Společnosti XY, s.r.o. se tato strategie prodeje osvědčila. Až 80% celkového odbytu vychází právě z prodeje firemních prodejen. Vliv kupujících

neboli vyjednávací síla odběratelů firmy XY, s.r.o. je tedy především závislá na preferencích jednotlivých zákazníků. Výhodou je, že nákup pečiva je pro mnohé lidi každodenní záležitostí, takže pekařství má dostatek stálých odběratelů. Kromě jednotlivců společnost dodává své produkty taktéž obchodním řetězcům v Ostravě. Jelikož obchodních řetězců stále přibývá, jejich vyjednávací síla roste a je omnoho složitější se domluvit na obchodních podmínkách, které by vyhovovaly jak obchodním řetězcům, tak i firmě XY, s.r.o. Zákazníci firmy XY, s.r.o. jsou taktéž malí odběratelé, např. instituce veřejného charakteru jako jsou ústavy sociální péče, domovy důchodců, školy apod. Nejedná se však o stabilní dodávku produktů těmto společnostem. Jak už bylo uvedeno, přibližně 80% celkového odbytu zahrnuje odbyt produktů prostřednictvím prodeje ve vlastních provozovnách.

### **Vliv dodavatelů**

Výběr správného dodavatele a následná spolupráce s tímto dodavatelem je nezbytným předpokladem k úspěšnému plynulému chodu výroby. Je důležité stanovit si jasné podmínky, za kterých je společnost ochotna vstoupit do obchodního vztahu, co se týče dodacích lhůt, ceny, možnosti přejít k jinému dodavateli, jestli nebudou dodrženy smluvní podmínky apod. Dodavatelé můžeme rozdělit na dodavatele surovin a dodavatele zboží. Suroviny jsou potřebné k výrobě pekárenských produktů a dodavatelé zboží zásobují firmu XY, s.r.o. např. zbožím jako jsou minerální vody, sýry, džusy aj. Jelikož na trhu je větší výběr zpomezi dodavatelů surovin jako je např. mouka, kypřicí prášky, margaríny, tuky, droždí, společnost se může rozhodnout, komu dá přednost. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy na nízké úrovni, protože dodavatelů je na trhu mnoho a nabízejí podobné produkty, které může společnost zakoupit jak u jednoho, tak i u druhého dodavatele. Mezi hlavní dodavatele surovin firmy XY, s.r.o. patří:

- **Zeelandia, a.s.**, - společnost je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů surovin a přípravků pro pekaře. Na území České republiky působí od roku 1990. Sídlo společnosti je v Jihočeském kraji. Společnost má několik skladů, pro Východní Čechy je sklad umístěn v Novém Jičíně, odkud právě získává suroviny i firma XY, s.r.o. Zeelandia, a.s. poskytuje jak malým, tak i velkým zákazníkům kvalitní suroviny, které jsou podrobeny důkladní kontrole. Cílem společnosti je uspokojit přání a požadavky výrobců pečiva a tak jim usnadnit práci.
- **ERPEKO TRADE, a.s.**, - tato firma působí na trhu od roku 1992, takže má dlouholetou tradici a je zárukou poskytnutí vysoce kvalitních materiálů, směsí a

zlepšujících přípravků pro pekaře a cukráře. Společnost dodává dle přání zákazníků suroviny, jako například margaríny, džemy, posypový materiál, barviva, droždí a jiné. Kromě jiného firma nabízí i služby v podobě rozvozu surovin a poradenství pro pekaře a cukráře.

- **MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o.**, - firma XY, s.r.o. využívá možnost nákupu surovin ve velkoobchodu potravin a jiného zboží v MAKRU. Tato společnost je určena pro podnikatele a nabízí jim mnoho druhů sortimentu, jak potravinářského, tak i nepotravinářského zboží za zvýhodněné ceny.

Jelikož na trhu působí množství různých dodavatelů, firma XY, s.r.o. si musela ujasnit své požadavky a podmínky, které vyžaduje od svých dodavatelů, přehodnotit možné rizika spojené s daným výběrem dodavatele a následně vybrat toho správného nebo více správných dodavatelů. Už několik let spolupracuje s vybranými dodavateli, se kterými má dobré obchodní vztahy. Někdy se i naskytne nabídka od neznámého dodavatele se zdánlivě příznivější cenou, ale firma XY, s.r.o. si cení dlouholetých vztahů se stávajícími dodavateli, jejich spolehlivost co se týče dodávek surovin a zboží, čisté prostředí a ochoty promptně dodat větší množství surovin než obvykle, například při nečekaném zvýšení poptávky.

### **Potenciální noví konkurenti**

V odvětví, ve kterém působí firma XY, s.r.o., se vyskytuje množství dalších firem s dlouholetou tradicí, které nabízejí podobný sortiment zboží. Jelikož se jedná o nabídku a prodej pekárenských výrobků, které jsou pro mnohé lidi záležitostí každodenního nákupu, může být tato oblast podnikání zajímavá pro další podnikatele, kteří by mohli být potenciálně novými konkurenty. Tito noví zájemci o provozování pekárny musí ale počítat s tím, že není lehké si najít a vydobýt místo mezi tolika firmami, které působí na trhu už mnoho let, a které mají navíc množství zkušeností. Zákazníci pekáren jsou často konzervativní a zůstávají věrní jedné pekárně, kterou si oblíbili. Další nebezpečí pro pekárny představují obchodní řetězce. Některé z nich dávají přednost výrobě vlastního pečiva, takže mnoha pekárnám ubývá počet odběratelů, kteří se stali v konečném důsledku jejich novými konkurenty. Pro firmu XY, s.r.o. obchodní řetězce nepředstavují až tak velkou hrozbu, protože analyzovaná firma se zaměřuje hlavně na odbyt výrobků ve svých vlastních prodejnách, ne v obchodních řetězcích.

## 4.2 Analýza vnitřního okolí

### 4.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza zkoumá hospodaření společnosti, podává informace o finančním zdraví firmy. Jejím účelem je zkvalitnit rozhodnutí, která můžou ovlivnit finanční situaci společnosti buď pozitivně, nebo negativně. V praktické části bakalářské práce bude pozornost zaměřena na dva ukazatele finanční analýzy, a to ukazatele rentability a ukazatele likvidity.

#### Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost investovaného kapitálu se vypočítá jako poměr zisku s velikostí kapitálu, který byl vložen do společnosti za účelem vytvořit tento zisk. V následující tabulce č. 4.3 jsou uvedeny jednotlivé rentability firmy XY, s.r.o., rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) a rentabilita tržeb (ROS) v letech 2010 až 2012.

**Tab. 4.3 Ukazatele rentability společnosti XY, s.r.o. v letech 2010 – 2012 v procentním vyjádření**

Ukazatel	Vzorec číslo	Rok		
		2010	2011	2012
ROA	2.4	0,79%	1,16%	-2,92%
ROE	2.5	-0,07%	-0,48%	-4,21%
ROCE	2.6	1,03%	1,59%	-3,91%
ROS	2.7	-0,03%	-0,17%	-1,44%

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy XY, s.r.o.*

Dle tabulky 4.3 je zřejmé, že nejhorším rokem z hlediska rentability firmy XY, s.r.o. byl ze sledovaných let rok 2012. Všechny druhy rentability dosáhly záporných hodnot. Společnost XY, s.r.o. měla kladnou hodnotu rentability aktiv a rentability celkového investovaného kapitálu pouze v roce 2010 a 2011. V roce 2010 byla hodnota ROA 0,79% a v roce 2011 v hodnotě 1,16%, což znamená, že na jednu korunu vloženého kapitálu připadlo v tomto roce 1,16 haléřů zisku, což je malá částka. Hodnota ROCE byla v roce 2010

v hodnotě 1,03% a v roce 2011 v hodnotě 1,59%, což je taktéž velmi malá hodnota tohoto ukazatele.

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou označením pro schopnost rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit určité složky majetku společnosti na peněžní hotovost, ukazují jak je společnost XY, s.r.o. schopna dostát svým závazkům. V tabulce 4.4 jsou uvedeny 3 základní stupně likvidity, a to likvidita běžná, pohotová a okamžitá.

**Tab. 4.4 Ukazatele likvidity společnosti XY, s.r.o. v letech 2010 – 2012**

Ukazatel	Vzorec číslo	Rok		
		2010	2011	2012
<b>Běžná likvidita</b>	2.1	1,32	1,08	0,82
<b>Pohotová likvidita</b>	2.2	0,76	0,63	0,57
<b>Okamžitá likvidita</b>	2.3	0,34	0,18	0,34

*Zdroj: Vlastní zpracování dle dat firmy XY, s.r.o.*

Tabulka 4.4 jasně ukazuje, že ukazatel běžná likvidita v letech 2010 až 2012 dosahoval hodnot v rozmezí od 0,82 do 1,32. Doporučená hodnota běžné likvidity je 1,5 – 2,5, což firma XY, s.r.o. nesplňuje. Pohotová likvidita, která je druhým stupněm likvidity by se měla pohybovat v intervale od 1 -1,5. V případě společnosti XY, s.r.o. tomu ale tak není, což značí, že firma XY, s.r.o. musela kvůli úhradě svých závazků prodat své zásoby. Pohotová likvidita, teda likvidita prvního stupně by měla být v rozmezí 0,9 – 1,1. Podle metodiky ministerstva obchodu a průmyslu je pro české poměry dolní „kritická“ hranice 0,2. V letech 2010 a 2012 se firmě XY, s.r.o. podařilo dosáhnout hodnot, které jsou v tomto rozmezí.



### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je prostředkem ke komplexnímu zkoumání vnitřních a vnějších faktorů, tedy silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Pomocí této metody je možné zhodnotit současnou situaci společnosti a vytýčit příležitosti a hrozby, které se můžou vyskytnout. Poznatky z analýzy SWOT jsou vhodné k zvolení strategie, která bude výsledkem respektování jak vnějších, tak i vnitřních faktorů.

#### Silné stránky - „Strengths“

Mezi silné stránky firmy XY, s.r.o. lze zařadit:

- **Zkušenosti** – firma XY, s.r.o. vznikla v roce 1991, tedy v tomto odvětví působí už více než 20 let. Za celá léta působení na trhu nasbírala množství zkušeností jak v oblasti výroby pekárenských produktů, taktéž i v oblasti prodeje. Analyzovaná firma je členem cechovních institucí. Pravidelně odebírá časopis „Pekař a cukrář“, který je odborným periodikem v tomto odvětví a informuje o dění v pekařském a cukrářském oboru, takže společnost má stále přehled o současném dění a stavu v odvětví, ve kterém podniká.
- **Certifikát HACCP** – firma XY, s.r.o. získala tento certifikát od společnosti Bohemia Certification s.r.o. a všechny druhy výrobků vyrábí dle podmínek tohoto systému managementu jakosti a systému kritických bodů ve výrobě, který je nazýván HACCP (HACCP - Hazard Analysis Critical Control Points).
- **Široký a kvalitní sortiment** – v nabídce sortimentu si může vybrat každý, jak ten, kdo preferuje bílé pečivo, tak i ten kdo dává přednost cereálnímu pečivu apod. Společnost využívá služeb pouze ověřených dodavatelů, kteří splňují vysoké požadavky na kvalitu a zdravotní nezávadnost surovin, které dodávají. Firma XY, s.r.o. vyrábí pečivo dle klasických kvalitních receptur.
- **Vlastní prodejny** – firma XY, s.r.o. vlastní celkově 13 prodejen, prostřednictvím kterých je prodáváno až 80% celkové produkce, vlastní prodejny tedy tvoří nejdůležitější místo odbytu sortimentu. V 2 prodejnách nabízí okrem běžných pekárenských výrobků taktéž denní tisk a tabák, takže uspokojí potřeby i jiných zákazníků.

- **Modernizace** – před 7 lety dostala firma XY, s.r.o. dotaci, ze které mohla pořídit nová tepelná tělesa, a taktéž bylo možné financovat změnu sídla společnosti, z dřívějšího sídla, které přestalo vyhovovat kapacitním požadavkům výroby.
- **Vztahy s dodavateli** – společnost spolupracuje už dlouhá léta s určitými dodavateli, se kterými má dobré obchodní vztahy, které vyhovují oběma stranám.
- **Zájem o potřeby a přání zákazníků** – před pár lety firma XY, s.r.o. vyzkoušela dotazníkové šetření, které ale nepřineslo očekávaný efekt, protože nejenže bylo finančně náročné, ale firma nezjistila nic nové, jen se potvrdilo to, co i předpokládala. Ale cení se její zájem o zkoumání potřeb a zájmů zákazníků, protože pekařství XY, s.r.o. se snaží maximálně vyhovět požadavkům svých zákazníků, protože se řídí heslem: „Náš zákazník, náš pán.“
- **Zaměstnanci** – firma XY, s.r.o. si dává záležet na kvalifikovaném personálu. Na podzim minulého roku organizovala pro zaměstnance v oblasti prodeje školení, které přispělo k rozšíření a zlepšení prodejních schopností zaměstnanců. Společnost taktéž zaměstnává lidi na plný úvazek, částečný, najímá také brigádníky, takže se společností je možné se domluvit.
- **Prezentování firmy XY, s.r.o.** – společnost má viditelně označené prodejny, které jsou umístěné na frekventovaných místech a přehledné webové stránky, které informují spotřebitele nebo potenciální zákazníky o historii společnosti, o místech, kde můžou nalézt nejbližší pekárnu firmy XY, s.r.o., dále poskytují detailnější informace o sortimentu pekárny a jeho složení, v sekci Zaměstnání se můžou vyskytnout nabídky práce, které mohou zaujat uchazeče o práci a v neposlední řadě na internetových stránkách je možné nalézt sídlo firmy, hlavní provozovnu a kontakty na vedení firmy, oddělení výroby a expedice.

### **Slabé stránky – Weaknesses**

Ve firmě XY, s.r.o. je možné nalézt nejen mnoho silných stránek, ale taky několik slabých, mezi které lze zařadit:

- **Substituovatelné produkty** – jak již bylo dříve uvedeno, v tomto odvětví je těžké se odlišit od konkurence, jelikož pekářenské produkty se vyrábějí na podobném ne-li stejném principu.

- **Výroba a prodej produktů není orientovaný na chleba** – jelikož chleba je jedním z nejvíce kupovaných výrobků, určitě je pro společnost skutečnost, že není zaměřena právě na tento druh pečiva, ochuzující. Důvodem je, že někteří lidé preferují právě tento druh pekárenských produktů. Společnost sice nabízí pár druhů chlebů, které pořizuje od jiných pekáren, se kterými spolupracuje, ale v porovnání s konkurenty, by se společnost měla zamyslet, jestli by nebylo výhodnější a praktičtější vyrábět a prodávat více druhů chleba a tak rozšířit a zatraktivnit nabídku sortimentu.
- **Prodej prostřednictvím internetu** – i když jsou webové stránky společnosti přehledné a je možné na nich nalézt důležité informace, postrádají možnost internetové prodeje. V současnosti lidé, stále více nakupují prostřednictvím internetu, takže pro firmu je jednou z nevýhod i postrádání právě této formy prodeje.
- **Internetové stránky** – jak již bylo uvedeno v silných stránkách společnosti, webové stránky jsou přehledné, ale postrádají možnost volby jazyka, ve kterém je stránka zobrazena. Například jedno z konkurenčních pekařství tuto volbu nabízí, a jelikož v Ostravě žijí taky cizinci, stránky v angličtině by mohly být obohacením jak pro cizince, tak i pro společnost samotnou.
- **Marketingové oddělení** - v organizační struktuře firmy XY, s.r.o. nemá své zastoupení marketingové oddělení, které by přispělo ke zvýšení a zkvalitnění propagace pekařství.

### **Příležitosti – Opportunities**

Příležitosti, které by firma XY, s.r.o. mohla využít jsou:

- **Větší počet vlastních prodejen** – i když společnost patří mezi společnosti, které mají větší množství vlastních provozoven, ve kterých prodávají své produkty, vždy je možnost rozšířit ještě víc tuto základnu, například do více městských částí Ostravy nebo do okolních měst. Jelikož se firmě XY, s.r.o. osvědčilo prodávat své výrobky ve vlastních prodejnách, větší počet prodejen by mohl ještě více zlepšit stávající situaci, a tak zvýšit obrát firmy. Lidé často upřednostňují pekárnu, která je blíže k jejich bydlišti, takže jestli by společnost rozšířila svůj počet prodejen v různých částech města nebo dokonce v jiných městech, je větší šance získat více zákazníků.

- **Rozšířit pole působnosti** – okrem zvýšení počtu prodejen, by se firma XY, s.r.o. mohla zaměřit více na marketingovou propagaci společnosti. Například by mohla využít služby agentur, které nabízejí umístění reklamy na tramvajovou nebo autobusovou zastávku nebo umístit reklamu přímo v tramvaji ve vyhrazených místech na reklamy. Taktéž mnozí každodenně cestují vlakem, takže například reklama nebo dokonce vlastní prodejna na vlakovém nádraží by mohla být přínosná pro společnost, protože pravděpodobně málokdo z čekajících lidí na nádraží by odolal vůni čerstvě upečeného pečiva.
- **Noví zákazníci** – potenciálně novými zákazníky by mohli být lidé zájemající se o zdravý životní styl. V současnosti hodně lidí upřednostňuje celozrnné pečivo, takže firma by se mohla ještě více zaměřit na tuto oblast a nabízet více druhů pekárenských produktů právě v tomto segmentu sortimentu. Nebo by mohlo být vhodné zařadit do svého sortimentu bio potraviny. I když jejich výroba je nákladově náročnější, lidé kladou čím dále větší důraz na kvalitu svého jídelníčku a raději si připlatí za potraviny, které jsou kvalitnější. Novým segmentem zákazníků firmy XY, s.r.o. by taktéž mohli být osoby trpící nemocí zvanou celiakie, tedy lidé, kteří mají alergii na lepek. Mnozí z nich by totiž ocenili více míst, kde by si mohli koupit bezlepkové pečivo.

## Hrozby – Threats

Mezi ohrožení firmy XY, s.r.o. patří:

- **Zvýšení konkurence** – jelikož odvětví pekařství je atraktivní oblastí podnikání, je možné, že v tomto odvětví začne podnikat více lidí, čímž se zvýší počet konkurentů. Nemusí se jednat jenom o nové potenciální konkurenty, ale taktéž o současné konkurenční společnosti. Ty mohou mít v úmyslu rozšířit své pole působnosti, čímž mohou ohrozit odbyt nebo dokonce existenci firmy XY, s.r.o. Dalším velkým ohrožením jsou obchodní řetězce. Některé z nich si pečivo vyrábějí sami, takže odbyt pekáren je ohrožen, protože řetězce už nemají zájem o produkty pekáren, raději si zvolí vlastní výrobu pečiva.
- **Preference zákazníků** – změna preferencí zákazníků je další hrozbou. V současnosti se stále více rozmáhá trend zdravého životního stylu, s důrazem na přijímání méně pečiva. Lidé, kteří trpí na nesnášenlivost lepku, jsou nuceni

nakupovat bezpečné potraviny, což je velkým ohrožením pro každé pekařství. Změny můžou nastat aj v příjmech domácností a jednotlivců. Zatímco v minulosti si mohl dovolit někdo více nakupovat, v současnosti v důsledku snížení kupní síly je tomu jinak. Ale jelikož se jedná o produkty každodenní spotřeby, kterých cena není natolik vysoká, síla ohrožení není až tak závažná.

- **Období menší poptávky po výrobcích společnosti** - spotřebitelé nakupují méně pečiva v období letních měsíců nebo v období Vánoc a přes letní měsíce. Proto společnost musí být připravena na nižší zájem o její produkty právě v tomto období roka a měla by mít určité finanční rezervy právě na toto složitější období.
- **Zvyšující se ceny surovin potřebných na výrobu, ceny energie, sazby daně z přidané hodnoty a jiných daní** – jelikož ceny surovin, energie a daně mají rostoucí tendenci, vyšší nákladová náročnost si vyžaduje i zvýšení ceny potravin.

V následující tabulce č. 4.5 jsou uvedeny jednotlivé faktory vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Sloupcem Váha je označením pro důležitost faktorů v jednotlivých kategoriích, kterými jsou Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby. Čím vyšší číslo Váhy, tím je důležitost faktoru větší. Součet vah v jednotlivých kategoriích je roven 1. Ve sloupci Hodnocení, je každý faktor v kategoriích Silné stránky a Příležitosti ohodnocen v intervalu od 1 do 5, přičemž 5 znamená nejvyšší spokojenost. Hodnocení faktorů u Slabých stránek a Hrozeb je v rozmezí od -1 do -5 s tím, že -5 poukazuje na nejvyšší nespokojenost. Ve čtvrtém sloupci jsou položky Váha a Hodnocení vynásobené a v jednotlivých čtyřech kategoriích sečteny. Dále je v tabulce možné vidět součet interních faktorů, kterými jsou Slabé a Silné stránky společnosti a součet externích faktorů, mezi které patří Příležitosti a Hrozby. Pro výsledné určení vhodně zvolené strategie, je nutné tyto dvě položky odečíst, čímž je možné vypočítat konečnou bilanci a určit správný druh strategie, kterou by měla společnost aplikovat.

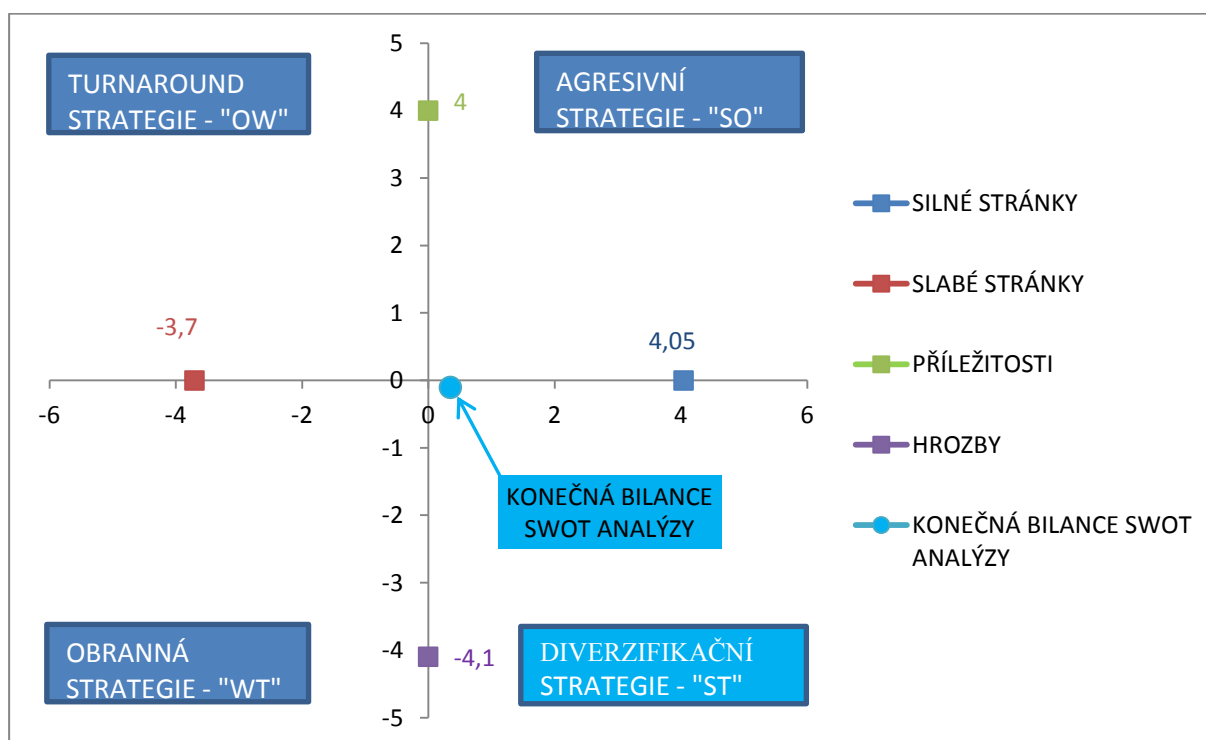
**Tab. 4.5 Analýza faktorů metody SWOT**

<b>SWOT ANALÝZA</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Váha*Hodnocení</b>
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>			
Zkušenosti	0,2	5	1
Certifikát HACCP	0,2	5	1
Široký a kvalitní sortiment	0,1	4	0,4
Vlastní prodejny	0,1	4	0,4
Modernizace	0,05	3	0,15
Vztahy s dodavateli	0,1	3	0,3
Zájem o potřeby a přání zákazníků	0,1	4	0,4
Zaměstnanci	0,1	3	0,3
Prezentování firmy XY, s.r.o.	0,05	2	0,1
<b>SOUČET</b>	<b>1</b>		<b>4,05</b>
<b>SLABÉ STRÁNKY</b>			
Substituovatelné produkty	0,1	-2	-0,2
Výroba a prodej produktů není orientovaný na chleba	0,4	-4	-1,6
Prodej prostřednictvím internetu	0,05	-1	-0,05
Internetové stránky	0,2	-3	-0,6
Marketingové oddělení	0,25	-5	-1,25
<b>SOUČET</b>	<b>1</b>		<b>-3,7</b>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>			
Větší počet vlastních prodejen	0,2	2	0,4
Rozšířit pole působnosti	0,4	4	1,6
Noví zákazníci	0,4	5	2
<b>SOUČET</b>	<b>1</b>		<b>4</b>
<b>HROZBY</b>			
Zvýšení konkurence	0,1	-3	-0,3
Preference zákazníků	0,2	-3	-0,6
Období menší poptávky po výrobcích společnosti	0,3	-4	-1,2
Zvyšující se ceny surovin potřebných na výrobu, ceny energie, sazby daně z přidané hodnoty a jiných daní	0,4	-5	-2
<b>SOUČET</b>	<b>1</b>		<b>-4,1</b>
<b>INTERNÍ FAKTORY</b>			<b>0,35</b>
<b>EXTERNÍ FAKTORY</b>			<b>-0,1</b>
<b>CELKEM</b>			<b>0,25</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle firmy XY, s.r.o.*

Z analýzy SWOT je vidět, že firma XY, s.r.o. má více silných stránek, jako jsou např. dlouholeté zkušenosti, které přispívají k její dobré postavení na trhu. Měla by se snažit zlepšit několik svých slabých stránek, jako je např. marketing společnosti. Když zapracuje na odstranění těchto slabých stránek, může upevnit nebo dokonce zlepšit své postavení na trhu v tomto odvětví. Společnosti se nabízí několik příležitostí, které by byla škoda nevyužít, např. zvýšený zájem lidí o bezpečné potraviny. Zároveň by měla projevit snahu eliminovat ohrožení, které přicházejí v důsledku vnějších faktorů prostředí, což je ale náročným úkolem. Je jednodušší zapracovat na interních faktorech než na externích. Jelikož firma XY, s.r.o. disponuje silnými stránkami, které se střetávají s hrozbami externího prostředí, měla by se zaměřit na diverzifikační strategii, neboli „min-max“ či „ST“ strategii (viz graf č. 4.3). Hlavní podstata této strategie spočívá právě v minimalizaci ohrožení a maximalizaci silných stránek společnosti.

**Graf 4.3 SWOT analýza – Diverzifikační strategie**



*Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky 4.5*

V následující kapitole Návrhy a doporučení budou výsledky jednotlivých analýz aplikovány do praxe.

## **5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Firma XY, s.r.o. byla analyzována pomocí čtyř metod. Z toho dvě se týkaly vnějšího prostředí. Metoda PEST byla použita k analýze makrookolí podniku a metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil k analýze mikrookolí firmy XY, s.r.o. K analýze vnitřního prostředí byly použity ukazatele rentability a likvidity finanční analýzy. Byla aplikována taktéž SWOT analýza, která spojuje pohledy na vnitřní a vnější prostředí společnosti. V této části práce budou navrženy doporučení, které budou tvořeny na základě výsledků analýz.

### **PEST analýza**

Pomocí metody PEST byly prozkoumány čtyři základní oblasti makrookolí společnosti, a to politická oblast, ekonomická, sociálně-demografická a technologická oblast. Jelikož byl 1. ledna 2014 nahrazen Obchodní zákoník novým zvláštním zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, ve kterém jsou uvedeny změny např. co se týče náležitostí společenské smlouvy, firma XY, s.r.o. musí zkontrolovat jestli splňuje předepsané náležitosti a jestliže najde nějaké nesrovnalosti se současnými požadavky na společenskou smlouvu, musí je uvést v soulad s povinnými náležitostmi společenské smlouvy. Jelikož vyšší míra inflace je důvodem zvyšování nákladů na ceny surovin, které jsou potřebné k výrobě, ceny pohonných hmot a jiných položek, firma XY, s.r.o. musí být připravena na nákladově náročnější výrobu pečiva, co se samozřejmě projeví následně i v ceně výrobků. Za poslední léta v Moravskoslezském kraji poklesl počet obyvatel především v důsledku stěhování do atraktivnějších lokalit jak v České republice, tak i do zahraničí. V důsledku migrace určité části obyvatelstva se snížil i počet potenciálních zákazníků pro firmu XY, s.r.o., protože působí pouze na území MSK.

### **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Analýza externího okolí neboli vnějšího okolí firmy XY, s.r.o. zahrnuje taktéž mikrookolí společnosti, mezi které se řadí konkurenti v odvětví, substituty, vliv kupujících, vliv dodavatelů a potenciální noví konkurenti. Firma XY, s.r.o. se soustředí na podnikání v odvětví, ve kterém je náročné se odlišit, protože konkurenti nabízejí vesměs stejné produkty. Společnost má stále snahu vymyslet něco nové, čím by mohla zaujmout potenciální zákazníky. Například v poslední době se jí osvědčilo zařazení nového pekárenského produktu do svého sortimentu. Jedná se o Plundrové tyčinky. Tato novinka ve výrobcích společnosti si vyžadovala určité náklady na pořízení nových plechů, ale investice se vyplatila. Lidé si rádi kupují tento výrobek např. při příležitosti jako jsou oslavy. Je jednodušší nakoupit více



tyčinek za 2,90,- Kč než péct něco podobné doma. Tento výrobek je jedním z těch odlišných, které si lidé zapamatují a spojí si ho právě s pekařstvím XY. Ve srovnání s ostatními pekařstvími si firma XY, s.r.o. vede obecně dobře. Ale nesmí opomenout skutečnost, že je stále potřebné přicházet na trh s něčím novým, o čem by si zákazník mohl říct, ano, to chci. K tomu firmě XY, s.r.o. pomůže zkoumání a přizpůsobování se požadavkům a preferencím zákazníků. Vztahy s dodavateli je možné ohodnotit jako oboustranně prospěšné, vyhovující požadavkům jak firmy XY, s.r.o., tak i jejím dodavatelům. Společnost ale musí počítat s tím, že atraktivita odvětví, ve kterém se pohybuje, může přilákat nové konkurenty. Proto v následujícím rozboru analýzy SWOT se zaměříme na návrhy a doporučení plynoucí z využití silných stránek a příležitostí společnosti a eliminaci slabých stránek a hrozeb.

### **SWOT analýza**

Firma XY, s.r.o. má více silných stránek než těch slabých. Měla by poukazovat na to, že má dlouholetou tradici a zkušenosti ve výrobě pečiva. Jelikož používá kvalitní suroviny a tradiční receptury pečení pečiva, zákazníci si můžou být jistí, že výsledný produkt bude kvalitní. Navíc, to že vlastní certifikát HACCP, jen potvrzuje kvalitu jejích výrobků. Sortiment je dostatečně široký, nabízí různé druhy pečiva, jak bílé, tak i celozrnné, ale nevýhodou je, že není zaměřena na výrobu chleba. Ten pořizuje ve spolupráci s jinými pekařstvími, které jí ho dodávají. Nakolik ale chleba je jeden z nejžádanějších pekárenských produktů, bylo by lepší a i efektivnější zamyslet se nad výrobou vlastního chlebu. Nejenže společnost už má potřebné výrobní zařízení na pečení chleba, ale taktéž i dodavatele, kteří jí dodávají potřebné suroviny. Stačilo by jen zvýšit požadavky na určité suroviny a výroba by mohla bezproblémově probíhat. Navíc s větším množstvím objednávaných surovin lze sjednat u dodavatele i množstevní slevy, což by bylo pro firmu XY, s.r.o. určitě přijatelnou variantou.

Jelikož v současnosti se mnoho lidí snaží dodržovat zásady zdravého životního stylu, který podle mnohých zahrnuje méně pečiva v jídelníčku, je nanejvýš důležité věnovat pozornost tomuto rozmáhajícímu se trendu. Firma XY, s.r.o. pocítila negativní důsledky této změny životního stylu lidí, což se projevilo poklesem tržeb, v důsledku nižšího zájmu o pečivo. Své úsilí by měla více soustředit na výrobu celozrnného pečiva, které je v dnešní moderní době čím dále víc populárnější.

Jestliže by pekařství XY zařadilo do svého sortimentu výrobků bezlepkové produkty, bylo by nanejvýš pravděpodobné, že by tato změna sortimentu přilákala více zákazníků. Lidé by určitě ocenili možnost pořídit si bezlepkové pečivo i na jiných místech, než jen

na specializovaných prodejnách zdravé výživy. Společnost by zcela jistě musela počítat s určitým mírem rizika při zavedení nového produktu a hlavně s vyššími náklady na výrobu bezlepkových potravin, ale je velice pravděpodobné, že v konečném důsledku by se tato změna nabídky produktů ukázala jako správné rozhodnutí. Navíc firma XY, s.r.o. by mohla získat určitou konkurenční výhodu, protože pekařství většinou nenabízejí tento druh zboží. Takže kdyby bezlepkové potraviny nabízelo právě pekařství XY, lidé by si po určitém čase zvykli na skutečnost, že když chtějí bezlepkové pečivo, automaticky půjdou do pekařství XY, s.r.o. protože to, jako jedno z mála nabízí tento produkt. Tato příležitost by určitě stála za zvážení.

Další příležitostí a doporučením je rozšířit síť vlastních prodejen. Společnost má celkově 13 prodejen, co není tak špatné, ale bylo by lepší rozšířit prodejny aj do jiných částí Ostravy nebo okolních měst. Když budou mít lidé blíž prodejnu pekařství XY, je pravděpodobnější, že navštíví právě tuto prodejnu, jelikož lidé často upřednostňují prodejny, které jsou blíže k jejich bydlišti. Je pro ně praktičtější jít do pekařství, které mají po cestě do školy nebo práce než někde mimo jejich trasu.

Stálo by za zvážení taktéž zlepšit propagaci firmy XY, s.r.o. například prostřednictvím akčních letáčků, vybízejících k návštěvě pekařství, protože lidé rádi nakupují to, co je právě v akci. Internetové stránky jsou přehledné, spotřebitelé nebo zákazníci můžou zanechat vzkaz ohledně spokojenosti vedení společnosti. Pekařství by však mohlo pouvažovat o přidání možnosti volby jazyka webové stránky v angličtině, tak jak to mají některé konkurenční pekařství nebo taktéž popřemýšlet o zavedení internetového prodeje. Internetový prodej by však byl účinnější spíše jen u větších zakázek například na příležitosti oslav, svatby a podobně, proto by bylo důležité zamyslet se, jestli je vůbec vhodné investovat do zprovoznění tohoto druhu prodeje. Větší část odbytu totiž tvoří menší a častější nákupy a navíc, není běžné u lidí v MSK si kupovat pečivo přes internet. Je lepší se zaměřit na přizpůsobení nabídky sortimentu požadavkům zákazníků a na rozšíření firemních prodejen.

## 6 ZÁVĚR

Pečivo je pro mnohé lidí zbožím každodenní spotřeby. Každý má v oblibě jiný druh pečiva, někdo by za nic na světě nevyměnil obyčejný chléb, někdo musí mít ke každé snídani něco sladké. Rozhodnutí, co si kdo koupí, je závislé na preferencích jednotlivců. Faktem ale zůstává, že míst, kde si člověk může koupit pekárenské výrobky, je mnoho, konkurence v tomto odvětví je velmi vysoká.

Firma XY, s.r.o. působí na trhu již více než 20 let. Za tak dlouhou dobu si společnost stihla vybudovat své místo mezi konkurencí. Lidé v Moravskoslezském kraji si toto pekařství oblíbili, někteří se dokonce stali stálými zákazníky navštěvujícími toto pekařství každý den. Pekařství XY, s.r.o. má teda na trhu pekárenských výrobků rozhodně pevné místo.

Cílem bakalářské práce bylo provést strategickou analýzu pro pekařství XY, s.r.o. a na základě výsledků jednotlivých metod analyzování navrhnout vhodná opatření a doporučení, které by mohly zlepšit situaci společnosti. Jelikož pekařství XY, s.r.o. již dlouho působí na trhu a má dlouholeté zkušenosti v odvětví, navrhnout strategii bylo o to náročnější.

Práce byla tvořena dvěma základními částmi, a to teoretickou a praktickou částí. V teoretické části byly vysvětleny jednotlivé definice pojmů, které jsou spojené se strategickým managementem, dále analýzy vnějšího okolí, které v sobě zahrnuje jak makrookolí, tak i mikrookolí podniku. Pozornost byla taktéž zaměřena na vnitřní analýzu okolí podniku, obohacena o teoretické vysvětlení finanční analýzy, která zkoumá finanční zdraví společnosti. V teoretické části byla taktéž popsána SWOT analýza.

V praktické části práce byla charakterizována společnost XY, s.r.o., její předmět podnikání, historie, sortiment, prodejny. Následovala praktická aplikace strategické analýzy. K analyzování byly použity metody PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil, finanční analýza, konkrétně ukazatele rentability a likvidity, SWOT analýza, která poukázala jak na vnitřní silné a slabé stránky firmy XY, s.r.o., tak i na vnější, externí faktory.

V následující části, byly navrženy na základě výsledků aplikovaných metod strategické analýzy doporučení, které by pekařství XY, s.r.o. mohly pomoci získat konkurenční výhody, upevnit své postavení na trhu, využít maximálně svých silných stránek a příležitostí, které se nabízejí v odvětví. Zároveň bylo poukázáno na slabé stránky společnosti, které by se společnost měla snažit odstranit a taktéž na hrozby, které by mohly negativně ohrozit společnost a které je nutné je eliminovat. Výsledkem bakalářské práce jsou návrhy,

které by pekařství XY, s.r.o. mohlo použít, a které by mohly být přínosem pro upevnění nebo zlepšení pozice společnosti na trhu pekářenských výrobků.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje:

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [3] HILL, Charles W. L. and Gareth R. JONES. *Strategic management: an integrated approach*. 10th edition. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-111-82584-3.
- [4] JUREČKA, Václav a kolektiv. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3258-9.
- [5] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [6] KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Praha VŠE, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [9] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

- [11] SLAVÍK, Štefan. *Strategické riadenie podniku*. 2. vyd. Bratislava: Sprint, 2009. ISBN 978-80-89393-08-4.
- [12] SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

#### **Elektronické zdroje:**

- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Míra inflace v procentech v letech 2003-2013* [online]. ČSÚ, 24. duben 20:30:04 [Citace: 24. duben 2014]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/mira_inflace)>
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Meziroční změny počtu obyvatel v MSK v letech 1991-2013* [online]. ČSÚ, 24. duben 20:35:20 [Citace: 24. Duben 2014]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_moravskoslezského\\_kraje\\_v\\_roce\\_2013](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_moravskoslezského_kraje_v_roce_2013)>
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Nejnovější data v krajích ČR* [online]. ČSÚ, 24. duben 22:30:53 [Citace: 24. duben 2014]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xt>>
- [16] JUSTICE.cz. *Obchodní korporace, konkrétní změny* [online]. JUSTICE.cz, 24. duben 21:15:20 [Citace: 24. duben 2014]. Dostupné z: <<http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/konkretnizmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym/>>
- [17] PEKAŘI A SPOL, S.R.O. *Profil společnosti*. [online]. Pekaři a spol., 25. duben 18:30:53 [Citace: 25. duben 2014]. Dostupné z: <<http://www.pekariapol.cz/>>
- [18] ZEELANDIA.cz. *Úvod – O nás* [online]. Zeelandia, 25. duben 18:40:14 [Citace: 25. duben 2014]. Dostupné z: <<http://www.zeelandia.cz/>>
- [19] ERPEKO.cz. *O společnosti*. [online]. Erpeko, 25. duben 19:33:01 [Citace: 25. duben 2014]. Dostupné z: <<http://www.erpeko.cz/>>

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
CK	Cizí kapitál
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a daněmi
Kč	Korun českých
MSK	Moravskoslezský kraj
např.	například
OA	Oběžná aktiva
obr.	obrázek
OR	Obchodní rejstřík
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka

### **Seznam grafů**

Graf 4.1      Meziroční míra inflace a průměrná míra inflace v %

Graf 4.2      Meziroční změny počtu obyvatel v MSK v letech 1991 – 2013

Graf 4.3      SWOT analýza – Diverzifikační strategie



## **Seznam tabulek**

- Tab. 4.1      Počet uchazečů o zaměstnání a míra nezaměstnanosti v okresech MSK  
k 31.12.013
- Tab. 4.2      Srovnání firmy XY, s.r.o. s konkurenčními společnostmi
- Tab. 4.3      Ukazatele rentability společnosti XY, s.r.o. v letech 2010 – 2012 v procentním  
vyjádření
- Tab. 4.4      Ukazatele likvidity společnosti XY, s.r.o. v letech 2010 – 2012
- Tab. 4.5      Analýza faktorů metody SWOT

## **Seznam obrázků**

- Obr. 2.1      Porterův model pěti konkurenčních sil
- Obr. 2.2      Schéma modelu „7 S“ firmy McKinsey
- Obr. 2.3      Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření

### **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014



jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1

Rozvahy a výkazy zisků a ztrát za období 2011 – 2012

Číslo účtu: 500/2002.8b

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2011  
( v celých tisících Kč )

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením danového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IC
2011		41034431

25-06-2012

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skupenos v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Výsly z prodeje zboží	1	16 314	21 639
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	13 596	15 797
+	Obchodní náhrá	3	5 315	5 842
II.	Výkony	4	26 414	27 583
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	26 414	27 583
2.	Změna stavu zásob vlastních výrobků	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	8	16 314	17 368
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	9	11 456	12 380
2.	Služby	10	4 864	4 988
+	Přidaná hodnota	11	15 415	16 057
C.	Obchodní náhrá	12	15 021	15 851
C. 1.	Mzdové náhrády	13	10 849	11 406
2.	Ostatné náhrády	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 536	3 746
4.	Sociální náhrády	16	633	701
D.	Daně a poplatky	17	246	241
E.	Odpsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	647	686
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19		125
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		125
2.	Tržby z prodeje materiálů	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodáný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provázení příslušných nákladů předešlých období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	665	619
H.	Ostatní provozní náhrády	27	21	44
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních náhrád	29		
+	Provozní výsledek hospodářství	30	165	128

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			těžněm 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	1	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a s účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		2
N.	Nákladové úroky	43	144	69
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	67	68
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-210	-135
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		
Q. 1.	splatná	50		
2.	odložena	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-45	-7
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	splatná	56		
2.	odložena	57		
+	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření	60	-45	-7
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-45	-7

Hlavní účetní kniha  
rynský č. 5002002 2B

Účetní jednotka dle  
základní účetní knihy  
v daném daňovém přiznání  
za rok a příjmy

1 x příslušná finanční  
účetní

# ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2011		41034431

16823  
MČÚŘAD Ostrova II

2 5 -66- 2012

1. 1. 2012

1. 1. 2012

Označení a	AKTIVA b	Šta- lad, c	Běžné účetní období				Výsledné období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4		
	<b>AKTIVA CELKEM</b> Součet A až D	1	21 954	-7 681	14 273	39 105		
A.	Příspěvky za úseky základní kapitál	2						
B.	Dlouhodobý majetek	3	18 545	-7 681	10 864	11 400		
B. I.	Dlouhodobý nematkový majetek	4						
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5						
2.	Nemotbné výdaje výzkumu a vývoje	6						
3.	Software	7						
4.	Ocenitelná práva	8						
5.	Goodwill	9						
6.	Jiný dlouhodobý nematkový majetek	10						
7.	Nedokončený dlouhodobý nematkový majetek	11						
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nematkový majetek	12						
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	16 545	-7 681	8 864	11 400		
B. II. 1.	Pozemky	14	107		107	107		
2.	Stavby	15	8 020		8 020	8 520		
3.	Samostatné movité věš a součásti movitých věš	16	9 511	-7 681	1 830	2 921		
4.	Peřitbné celky trvalých porostů	17						
5.	Doplněná zvířata a jejich skupiny	18						
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19						
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	7		7	0		
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21						
9.	Ocenovací rozdíly k nabytému majetku	22						
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23						
B. III. 1.	Papíry – cizí osoba	24						
2.	Papíry v ústřední evidenci – cizí osoba	25						
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26						
4.	Příspěky a úvěry – cizí osoba nebo vřadající osoba, podstatný vly	27						
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28						
6.	Poskytnutý dlouhodobý finanční majetek	29						
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30						

Označení	AKTIVA	Sta. řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
a	b	c					
C	Úběžná aktiva Soubor C. I. až C. IV.	31	3 351		3 351	4 545	
C. I.	Zásoby Soubor I. 1. až I. 3.	32	1 405		1 405	1 919	
C. I. 1.	Materiál	33	378		378	466	
2.	Neskolčená výroba a polotovary	34					
3.	Výrobky	35					
4.	Mláďa a ostatní zvířata a jejich skupiny	36					
5.	Zboží	37	1 027		1 027	1 453	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38					
B. II.	Dlouhodobé pohledávky Soubor II. 1. až II. 6.	39	40		40	40	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40					
2.	Pohledávky - ovládané nebo ovládaná osoba	41					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42					
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	43					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44					
6.	Dotace účty skloven	45					
7.	Jiné pohledávky	46	40		40	40	
8.	Odstoupená dotovaná pohledávka	47					
C. III.	Krátkodobé pohledávky Soubor III. 1. až III. 3.	48	1 341		1 341	1 411	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	242		242	249	
2.	Pohledávky - ovládané nebo ovládaná osoba	50					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51					
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	52					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53					
6.	Stát - daňové pohledávky	54	3		3	56	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	1 096		1 096	1 107	
8.	Dotace účty skloven	56					
9.	Jiné pohledávky	57					
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Soubor IV. 1. až IV. 4.	58	565		565	1 172	
C. IV. 1.	Peníze	59	432		432	591	
2.	Účty v bankách	60	133		133	611	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61					
4.	Porcovaný krátkodobý finanční majetek	62					
D. I.	Časové rozložen Soubor I. 1. až I. 3.	63	66		66	104	
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	66		66	104	
2.	Kompletní náklady příštích období	65					
3.	Příjmy příštích období	66	2		2		



Číslo	Číslo	PASIVA	Číslo	Slav v běžném účetním období	Slav v minulém účetním období
II	II	II	II	II	II
		PASIVA CELKEM Součet A až C	67	14 283	15 105
A.	A.	Vlastní kapitál Součet A.1. až A.V.	68	9 463	9 509
A. I.	A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	160	160
A. I. 1.	A. I. 1.	Základní kapitál	70	160	160
2.	2.	Výstřední akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.5.	73		
A. II. 1.	A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	2.	Dotace kapitálových fondů	75		
3.	3.	Drobné rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	4.	Drobné rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77		
5.	5.	Rozdíly z přeměn společností	78		
A. III.	A. III.	Rezervní fondy, neúčelový fond a ostatní fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	79	15	15
A. III. 1.	A. III. 1.	Základní rezervní fond / Nedělitelný fond	79	15	15
2.	2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.2.	81	9 343	9 350
A. IV. 1.	A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	9 350	9 350
2.	2.	Neutřazená ztráta minulých let	83	-7	
A. V.	A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	-45	-7
B.	B.	Čistý zálohy Součet B.1. až B.10.	85	4 033	6 061
B. I.	B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	B. I. 1.	Rezerva podle zvláštních předpisů	87		
2.	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91	577	613
B. II. 1.	B. II. 1.	Závazky z obchodního vztahu	92		
2.	2.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	93		
3.	3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	400	
5.	5.	Dlouhodobé příjmové zálohy	96		
6.	6.	Vědění důchodů	97		
7.	7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	8.	Dobrovolné účty pasivní	99	177	613
9.	9.	Jiné závazky	100		
10.	10.	Očištěný daňový závazek	101		

Označení	PASIVA	Čís. řád.	Stav v běžném účtovním období	Stav v minulém účtovním období
a	b	c	d	e
B. III	Krátkodobé závazky Součet III.1. až III.11.	102	3 115	3 448
B. III.1	Závazky z obchodních vztahů	103	1 779	2 098
2	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3	Závazky – podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	785	780
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	383	414
7	Stát – daňové závazky a dotace	109	762	848
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	4	2
9	Výdané dluhopisy	111		
10	Úchvatné účty pasivní	112		
11	Jiné závazky	113	32	117
B. IV	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114	361	2 000
B. IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	361	2 000
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. 1.	Číslové rozlišení Součet 1.1. až 1.2.	118	787	246
C. 1.1	Výdaje přístich období	119	787	246
2	Výnosy přístich období	120		

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka dle přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb. s účetním obdobím 12 měsíců končícím 31.12.2012

1 x příslušnému finančnímu úřadu

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2012		41034431

(Obecní firma nebo jiný název účetní jednotky)

1. Jméno, příjmení, titul

2. Jméno, příjmení, titul

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Skutecnost v účetním období	
			peřím	reálním
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	14 685	18 914
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	11 563	13 599
*	Obchodní marže I - A	3	3 092	5 315
II.	Výroby Součet II.1. až II.3.	4	26 547	26 414
II.1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	26 547	26 414
2.	Změna stavu zásob vlastních výrobků	6		
3.	Aktiva	7		
B.	Výkonná spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	10 161	10 314
B.1.	Spotřeba materiálů a energie	9	10 593	11 450
2.	Služby	10	4 568	4 864
*	Přídavná hodnota I - A + II - B	11	14 478	16 415
C.	Ostatní náklady Součet C.1. až C.4.	12	14 190	16 021
C.1.	Náklady	13	10 264	10 849
2.	Ostatní daně, poplatky, sociální a zdravotní pojištění	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 336	3 539
4.	Sociální náklady	16	667	633
D.	Daně a poplatky	17	165	246
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	671	647
F.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů Součet F.1. až F.2.	19	5	
F.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	5	
2.	Tržby z prodeje materiálů	21		
G.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů Součet G.1. až G.2.	22		
G.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodávající materiál	24		
H.	Změna stavu rezerv a opravných položek a provází opatření a kompenzační náklady, snížení zisků	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	100	955
W.	Ostatní provozní náklady	27	21	21
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Převod výsledku hospodaření	30	-390	165

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	31		1
J	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Soubor VII.1. až VII.3.	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v entitách, u kterých ovládání a účetních jednotkách pod podstatnou vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z tržkového finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
OK	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
VI	Změna srovnatelných a správných postupů ze finanční účinnosti	41		
X	Výnosové úroky	42		
N	Nákladné úroky	43	8	144
XI	Ostatní finanční výnosy	44	85	
Q	Ostatní finanční náklady	45	63	67
XII	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI, až přeneseno P řádek Q 1. až Q 2.	48	9	-210
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost	49		
Q.1.	-splacená	50		
2.	-odložená	51		
H	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-382	-45
XIII	Mimochůdné výnosy	53		
R	Mimochůdné náklady	54		
S	Daň z příjmu z mimochůdné činnosti Soubor S.1. až S.2.	55		
S.1.	-splacená	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimochůdný výsledek hospodaření XIII. - R. - S.	58		
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
III	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimochůdný výsledek hospodaření - T.	60	-382	-45
IV	Výsledek hospodaření před zdaněním primární syst. hosp. + finanční výsl. hosp. + XII. - R.	61	-382	-45

Roční zpráva podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 600/2002 Sb.

Obchodní firma nebo jiný název vlastní společnosti

Účetní jednotka dle  
účetní závěrky soustavně  
a doručení pohledného přiznání  
za daně z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
stavu

# **ROZVAHA** **v plném rozsahu**

**ke dni 31.12.2012**  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2012		41034431

Označení	AKTIVA	Oz. řád.	Běžné účetní období			Měsíční účet. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	20 292	-8 020	12 272	14 253
A.	Pohledávky za upsání základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.1. až B.III	3	17 461	-8 020	9 441	10 864
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5	4				
B. I. 1.	Žitívní výnosy	5				
2.	Nefinanční výnosy výstupu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Oceněná práva	8				
5.	Období	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Neokoupený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Pokrytí záloh na dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9	13	17 461	-8 020	9 441	10 864
B. II. 1.	Podniky	14	107		107	107
2.	Stavby	15	8 020		8 020	8 020
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	8 827	-8 020	887	2 230
4.	Přístavkové celky movitých věcí	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Neokoupený dlouhodobý hmotný majetek	20	7		7	7
8.	Pokrytí záloh na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly a rozvahový majetek	23				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7	23				
B. III. 1.	Podíly - ověřené údaje	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry - ověřené nebo ověřitelné vstupy, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Přísouzený dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Pokrytí záloh na dlouhodobý finanční majetek	30				

Pročetní část pro uzavírání účtů	
Součet částí 1-30	
17 461	10 864

Označení	AKTIVA	čís. řad.	Běžná účetní období			Minulá úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	2 731		2 731	3 351
C I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	631		631	1 406
C I. 1.	Mažlář	33	283		283	378
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35				
4.	Misc. z ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zhot.	37	548		548	1 027
6.	Pokrytá zálohy na zásoby	38				
C II.	Druhodobé pohledávky Součet II.1. až II.9.	39	45		45	40
C II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky – postlatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
5.	Druhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46	40		46	40
8.	Odkládaná daňová pohledávka	47				
C III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	720		728	1 341
C III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	210		210	242
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky – postlatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát – daňové pohledávky	54				3
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	518		518	1 096
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	1 126		1 126	665
C IV. 1.	Penize	59	120		120	432
2.	Účty v bankách	60	1 000		1 006	133
3.	Krátkodobá cenná papíra a podíly	61				
4.	Pořizovací krátkodobý finanční majetek	62				
D I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	100		100	66
D I. 1.	Náklady příštích období	64	100		100	66
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				2

Označení	PASIVA	Čís. řádk.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	d	e
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	13 383	14 383
A.	Vlastní kapitál Součet A.1. až A.6.	68	9 082	9 462
A. 1.	Základní kapitál Součet 1.1. až 1.3.	69	150	150
A. 1. 1.	Základní kapitál	70	150	150
2.	Vlastní akcie a vlastní opční práva 6-1	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. 2.	Kapitálové fondy Součet 2.1. až 2.6.	73		
A. 2. 1.	Erární fond	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Operační rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Operační rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77		
5.	Rozdíly z přecenění společností	78		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	79		
A. 3.	Rezervní fondy, mezdový fond a ostatní fondy ze zisku Součet 3.1. až 3.2.	79	15	15
A. 3. 1.	Základní rezervní fond / Rezultátní fond	79	15	15
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. 4.	Výsledky hospodaření minulých let Součet 4.1. až 4.3.	81	9 290	9 343
A. 4. 1.	Nerozdělaný zisk minulých let	82	9 351	9 350
2.	Nerozdělaná ztráta minulých let	83	-62	-7
A. 5.	Výsledky hospodaření běžného účetního období 4-1	84	-382	-45
B.	Čistý zisk Součet B.1. až B.4.	85	4 224	4 053
B. 1.	Rezervy Součet 1.1. až 1.4.	86		
B. 1. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na účelový a podléhající závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. 2.	Dlouhodobé závazky Součet B.2.1. až B.2.5.	91	893	577
B. 2. 1.	Závazky z vkladových vkladů	92		
2.	Závazky - vkladové nebo vkladové osoby	93		
3.	Závazky - podléhající závazky	94		
4.	Závazky ze společného, členům družstva a k účastníkům sdružení	95	893	400
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení	PASIVA	Čís. řad.	Stav v běžném účetním období	Stav v uzavřeném účetním období
a	b	c	d	e
5.	Vydání dlouhopisy	97		
7.	Dlouhodobé předpisy k úhradě	98		
8.	Dehtadné účty pasivní	99	253	177
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III	Krátkodobé závazky Součet III 1. až III 11.	102	3 341	3 115
B. III 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	2 143	1 770
2.	Závazky – cwičdané nebo cwičdačci cadié	104		
3.	Závazky – cwičdačci vlt	105		
4.	Závazky ka apcičcičkám, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	975	765
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	367	382
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	203	162
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		4
9.	Vydání dlouhopisy	111		
10.	Dehtadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	53	52
B. IV.	Bankovní úvěry z výpomoci Součet IV 1. až IV 3.	114		361
B. IV 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		361
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. 1.	Časové rozlišení Součet I. 1. až I. 12.	118	97	767
C. 1. 1.	Výdaje příštích období	119	97	767
2.	Výnosy příštích období	120		